

# **REPORTE DEL CASO DE NUEVA JERSEY**

Richard C. Richardson Jr.

Enero 2002

**Desempeño Organizacional y Decisiones Políticas en EUA y México**



© 2002 by The Alliance for International Higher Education Policy Studies, 239 Greene Street, Suite 300,  
New York, NY 10003.

## **Acerca del Proyecto de AIHEPS**

La Alianza para los Estudios Internacionales de las Políticas en la Educación Superior (AIHEPS), es una colaboración entre la Universidad de Nueva York y el Centro de Investigación y Estudios Avanzados (CINVESTAV) en la ciudad de México, este proyecto fue fundado por la Fundación Ford en septiembre de 1999 para conducir una investigación política en México y los Estados Unidos en un periodo de tres años con dos objetivos primordiales: (1) mejorar el entendimiento comparativo de cómo los cambios en las políticas de la educación superior (reglas del juego) alteran la naturaleza de los servicios proveídos por esta, así como también como estas alteran las condiciones en las cuales estos servicios son proveídos; y (2) para servir como un vehículo para entrenar a una pequeña camada de jóvenes estudiantes de política en ambas naciones. El proyecto esta dirigido también a formar la capacidad de la Universidad de Nueva York y el CINVESTAV para conducir más estudios políticos y para que la información sea disponible a las audiencias políticas apropiadas.

Las siguientes preguntas reflejan alguna de las líneas de investigación que el proyecto ha perseguido:

- Los sistemas de la educación superior opera en ambientes políticos muy diferentes y son medidos por atributos tales como estatus constitucional, influencia federal/estatal, cultura político y poderes ejecutivos. ¿Existen aspectos en el ambiente político que parezcan estar asociados con modelos de desempeño particulares? ¿Existen combinaciones particulares dentro de los ambientes de política que parezcan facilitar o limitar la capacidad del estado para adaptarse a los cambios del ambiente externo?
- Empezando por diferentes puntos, los estados parecen estar cambiando sus diseños de sistemas, sus arreglos de colaboración, comunicación y responsabilidad y sus políticas fiscales para incorporar un mayor énfasis en los mecanismos de mercado. ¿Cómo estos cambios han influenciado el desempeño como ha sido medido por los indicadores conceptuales del Centro Nacional para las Políticas Publicas y la Educación Superior en los Estados Unidos y con indicadores comparables en México? ¿Pueden los aspectos de desempeño ser trazados hacia una configuración específica de estas “reglas del juego”?
- Los gobiernos federales pueden representar el rol definitivo en un sistema nacional de educación superior (como en México), o el rol del agente de cambio, defensor del consumidor y el constructor de investigación (como en los Estados Unidos). ¿Cómo estan cambiando los roles federales? ¿Hasta que punto son los roles federales complementarios a aquellos representados por el estado? ¿Existen

diferencias discernibles en los patrones del modelo de desempeño que puedan ser relacionados razonablemente a las diferencias en las “reglas del juego” mientras que estas son definidas e implementadas a nivel federal?

El proyecto de AIHEPS ha producido varios productos, los cuales estarán disponibles en español e inglés en nuestra página de internet: <http://www.nyu.edu/iesp/aiheps/>. Los vínculos a estos productos también están disponibles a través del Centro Nacional para las Políticas Públicas y la Educación Superior y de varios locales que son visitados regularmente para este tipo de productos por la audiencia mexicana. Estos Productos están descritos en la página 7 de este reporte.

Esta pendiente una propuesta para refinar el modelo, adherir a Canadá en los perfiles nacionales y aumentar de cuatro a doce el número de perfiles estatales o provincias construidos alrededor del modelo. Los perfiles de manera individual y colectiva, aumentarán nuestro entendimiento de los vínculos entre los ambientes políticos, las reglas del juego y el desempeño de la educación superior en Estados Unidos, México y Canadá. La incorporación de Canadá enfocará la atención en la variación del involucramiento federal en los sistemas de educación superior y proveerá el contraste entre un sistema que es enteramente “público” y los sistemas que están mezclados entre instituciones públicas y privadas. También hará posible algunas comparaciones de las políticas dentro de diferentes sistemas de educación superior para mejorar el acceso y la oportunidad, incluyendo las provisiones para las personas indígenas/aborígenes.



New York University  
239 Greene Street, Suite 300  
New York, NY 10003  
(phone) 212.998.5515  
(fax) 212.995.4041  
[www.nyu.edu/iesp/aiheps](http://www.nyu.edu/iesp/aiheps)

*Richard C. Richardson*  
New York University  
[richard.richardson@nyu.edu](mailto:richard.richardson@nyu.edu)

*Rollin Kent*  
Mexico  
[rkent@palenque.gemtel.com.mx](mailto:rkent@palenque.gemtel.com.mx)

## Introducción

Los ciudadanos americanos creen que las decisiones que toman sus representantes electos influyen en las metas, conductas y resultados del sistema de educación superior mantenido con la ayuda de sus impuestos. Al mismo tiempo, las consecuencias en la decisión de cualquier política específica pueden ser difíciles de discernir a causa de demoras entre los cambios en el proceso y los cambios en los resultados, a causa de decisiones conflictivas dirigidas a producir resultados diferentes, o por problemas en valorar exactamente los resultados. El propósito de este reporte es el de describir las decisiones políticas claves que formaron el sistema de educación superior de Nueva Jersey durante el pasado tercio de siglo y vincular esas decisiones a los resultados que el estado actualmente experimenta.

Este reporte fue escrito como parte de un estudio más profundo, emprendido con el apoyo de la Fundación Ford en 1999, dirigido a mejorar el entendimiento en los vínculos entre las decisiones políticas y el desempeño de la educación superior. El estudio profundo fue diseñado para producir casos comparativos en dos estados dentro de Estados Unidos y dos estados en México. Reportes similares estarán disponibles para los estados de Nuevo México en EUA y los estados mexicanos de Jalisco y Guanajuato.

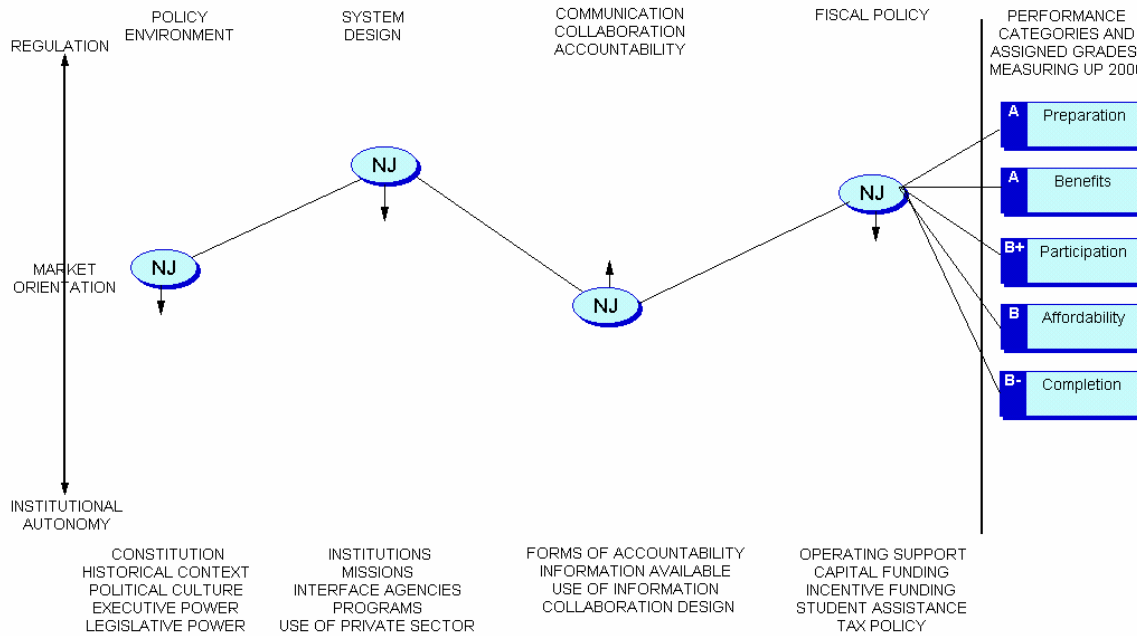
Mientras nuestro estudio se encontraba en progreso, el Centro Nacional para Políticas Públicas y la Educación Superior publicó *Measuring Up 2000: The Report Card For Higher Education*<sup>1</sup> (Evaluando al 2000: La boleta calificativa para la educación superior). Este reporte otorga grados de la A a la F a cada estado en cinco categorías: preparación, participación, accesibilidad, finalización y beneficios. Decidimos escoger estas categorías como indicadores de desempeño que nuestro estudio tratara de explicar. En cuanto a las medidas desarrolladas por datos nacionales provenientes del Centro Nacional, agregamos datos proveídos por el estado e información proveniente de entrevistas que condujimos con un basto rango de líderes de la educación superior que fueron electos o impuestos en Nueva Jersey entre los meses de agosto del 2000 y junio del 2001.

La figura 1 representa las categorías que utilizamos para organizar la evidencia acerca de las decisiones políticas que formaron el sistema de educación superior en Nueva Jersey. Agrupamos aquellas decisiones políticas que estuvieran enfocadas específicamente en la Educación Superior dentro de los encabezados de diseño de sistemas; comunicación, colaboración y resultados; y política fiscal. Nos referimos a estas tres categorías como "reglas del juego". Mientras que el ambiente político no es inmune al cambio, como lo muestra la Figura 1, creemos que las reglas del juego son los principales medios que el gobierno utiliza típicamente para influenciar el desempeño de la educación superior. Las flechas en el diagrama sugieren las direcciones del cambio en el ambiente político y en las reglas en la última década. Después de examinar las vías en las cuales el ambiente político y las reglas del juego formaron las conductas de los individuos y de las instituciones, consideramos los vínculos entre estas conductas y los grados que Nueva

Jersey recibió en cada una de las categorías de desempeño. Finalmente, discutimos las implicaciones de este análisis para los responsables en formular políticas y los líderes institucionales que estén preocupados en mejorar el desempeño de la educación superior.

Mientras que reconocemos la importancia de los factores económicos, demográficos y geográficos, en este estudio nos enfocamos en las decisiones que los líderes políticos utilizan para tratar de cambiar el desempeño de la educación superior en direcciones predeterminadas.

**FIGURE 1: How Rules of the Game Influenced Performance in New Jersey: 1990-2000**



### Ambiente Político General

El Reporte del comité de Goheen realizado en 1966 proveyó una imagen de la crisis<sup>2</sup> de la educación superior en Nueva Jersey. En ese año, existían 30,000 lugares para los estudiantes de Nueva Jersey en *Colleges* Públicos Estatales y 60,000 estudiantes atendían *colleges* fuera del estado. Diez mil estudiantes que habían sido calificados como buenos estudiantes se les negó su admisión en Rutgers y en los seis *Colleges* Estatales. El estado que había sido nominado como el tercero mejor en cuanto al apoyo brindado a sus escuelas primarias y secundarias, había sido también nominado como el penúltimo en cuanto al apoyo que otorgó per capita a sus Universidades y *Colleges*. De acuerdo con las medidas utilizadas por el comité de Goheen, Nueva Jersey se encontraba con un gran retraso en comparación con los estados de Ohio, Michigan, Illinois y Nueva York. Aun permitiendo que los comités de estudio se inclinarán a describir los problemas en los

términos mas desolados, la descripción del desempeño del sistema estaba muy lejos de la evaluación proveída por *Measuring Up 2000*. (*Evaluando a el 2000*)

Nueva Jersey tomo un paso importante hacia la creación de su sistema actual de educación superior a mediados de 1950 cuando Rutgers fue convertida por la legislatura de un estatus privado a la universidad estatal de investigación. Durante los próximos 20 años, Rutgers opero bajo la supervisión de dos consejos gubernamentales, uno esencialmente privado. Los *Colleges* estatales permanecieron predominantemente como *Colleges* de maestros. Como resultado de las recomendaciones del comité de Goheen, el estado estableció un Consejo de Educación Superior que contaba con un canciller muy poderoso que sirvió como miembro del gabinete gubernamental. Una persona que sirvió como canciller, describió al Consejo como "el más fuerte en el país con la capacidad de proveer una fuerte dirección central". Un presidente anterior de un *College* estatal y actual presidente de universidad nos comento: "Antes de 1985 estas nueve instituciones fueron posiblemente las instituciones mas sobre-reguladas en la nación"

A pesar de los intentos de Nueva Jersey para emular el modelo de Michigan en el acta de reestructuración de la educación superior de 1994, ninguna Universidad o *College* público ha podido disfrutar del estatus constitucional de Instituciones mayores en Michigan en donde han sido descritas como "las cuatro ramas del gobierno estatal". Mientras cada una de las tres universidades estatales investigadoras (Rutgers, La Universidad de Medicina y Odontología de Nueva Jersey y el Instituto de Tecnología de Nueva Jersey) fueron creadas por actas legislativas separadas y son sujetas a diferentes niveles de autoridades normativas estatales, dichas actas pueden ser enmendadas y lo son. Por ejemplo, los arreglos de gobierno para Rutgers fueron cambiados para proveer un solo consejo gubernamental, en el cual la mayoría de sus miembros fueron elegidos por el gobernador.

Aquellos a quienes investigamos describieron la legislación de 1994 como la que completo el proceso hacia una mayor autonomía de los *colleges* estatales y las universidades que comenzó bajo el Gobernador Kean en 1985. La legislación de 1985 concedió a los administradores una mayor autoridad, incluyendo el derecho de elegir a su jefe ejecutivo sin necesidad de la aprobación del canciller del Consejo de Educación Superior. Las decisiones del personal relacionadas a los grupos de directivos y profesionistas fueron separadas de los servicios civiles, y las instituciones ganaron mas libertad financiera y operacional. También durante la administración de Kean el financiamiento estatal otorgado a las instituciones públicas de cuatro años fue separado del de las inscripciones.

Los cambios de 1994 hicieron a los *Colleges* y Universidades estatales instituciones mas independientes. Los administradores institucionales, fueron elegidos por el gobernador, y se les dio la responsabilidad de realizar las políticas institucionales y los planes, las matrículas y honorarios de los estudiantes, admisiones, requisitos de títulos, inversión de los fondos institucionales, asuntos legales y la propuesta del presupuesto para el apoyo estatal. Los cuerpos de gobierno de las instituciones, también ganaron autoridad para programas académicos, decisiones sobre el personal e iniciativas para mejorar las

facilidades de la institución. Muchas de las responsabilidades antiguas que permanecían en el Consejo de Educación Superior fueron descontinuadas después de la legislación de 1985. Actualmente hay un menor énfasis en lo que las universidades hacen, y uno mayor en los resultados que logran. Para documentar dichos resultados, las instituciones publicas preparan un reporte contable anual, en el cual la Comisión de Educación Superior de Nueva Jersey aprueba su formato operativo.<sup>3</sup>

El gobernador de Nueva Jersey es extremadamente poderoso. Un representante de un "lobby"<sup>4</sup> para la educación superior, describió al gobernador como un "zar" agregando que: "No existe ningún otro oficial electo en todo el estado. El gobernador tiene autoridad de veto y puede rescindir los números en el presupuesto. Nadie es igual a el gobernador". El éxito para implementar nuevas iniciativas depende del liderazgo del gobernador. El gobernador define las prioridades y entrega un "presupuesto ejecutivo" a la legislatura. "Dependiendo de como la mayoría política se alinie" comento un legislador, "habrá mayor o menor organización".

Durante la mayoría de los noventas cuando Christine Todd Whitman sirvió como gobernador, los Republicanos fueron mayoría en ambos, la Casa de Representantes y el Senado. La gobernadora Whitman partió de una plataforma en la que enfatizaba bajar los impuestos y hacer un gobierno más pequeño. Una de sus primeras acciones en 1994 fue la de dismantelar el departamento de educación superior y distribuir muchas de sus funciones a otras ramas del gobierno estatal.

Un antiguo administrador de la Comisión describió los objetivos de reestructuración de la Gobernadora Whitman, como aquellos que mejoraron la educación superior haciéndola mas dirigida hacia el mercado. Un presidente de *college* que sirvió en el panel de reestructuración elegido por la gobernadora describió el cargo como "redefiniendo y desregulizando la educación superior en una negociación estatal colectiva. Un segundo presidente describió los efectos de reestructuración como aquellos que permitieron a las instituciones perseguir sus propias direcciones de manera mas intensa, para la mayoría de ellas sin necesidad de más apoyo del estado. La decisión de introducir condiciones de mercado más fuertes fue una decisión conciente de parte de la Gobernadora. La intención era también reducir los costos de la educación superior mantenida por el estado. Aún y cuando la legislatura hizo seguro que el apoyo de *colleges* y universidades no declinara en cantidad absoluta de dólares, los costos relativos compartidos por el estado declinaron significativamente. La consecuencia inevitable, de acuerdo a aquellos a quienes entrevistamos, fue el incremento del costo en las colegiaturas del sector publico (exceptuando los *colleges* comunitarios) que habían sido muy significantes. , la gobernadora hizo un compromiso de otorgar 12 millones de dólares anuales en nuevos fondos para los *colleges* comunitarios siempre y cuando ellos hicieran un esfuerzo en restringir los aumentos en las colegiaturas.

Nueva Jersey cuenta con una legislatura de medio tiempo que se reúne los lunes y jueves. Además de contar con una Oficina de Servicios Legislativos (OLS) que cuenta con una buena provisión de personal que son independientes, cada legislador cuenta con \$100,000 dólares para gastar en personal de apoyo.. La mayoría de los miembros cuentan con otros

trabajos. Varios sirven como alcaldes. Los legisladores asumen un clase de postura defensiva con respecto a la educación superior, que de acuerdo con un legislador "esta alineada como segunda prioridad agrupada con las cuestiones de ambiente y cuidado de salud." La reestructuración de 1994 ayudo a reforzar el punto de vista de los legisladores de que no tienen porque estar demasiado preocupados de la educación superior. Un miembro de la OLS nos comento que desde la reestructuración "No hemos tenido muchas cuentas en educación superior y ese era todo el punto, desregularizar la educación superior. La autorización para gastar dinero requiere de la aprobación legislativa y dicha autorización cuanta con mucha formalidad . Alguno de los actos de enlace todavía requieren una cuenta especificando el proyecto y existe una cuenta pendiente para expandir la ayuda en las cuotas a los estudiantes de medio tiempo. "

Los oficiales electos de Nueva Jersey creen que la política estatal ha ayudado a mejorar la educación superior, y que a pesar del incremento en el énfasis estatal de un modelo de mercado, lo legisladores todavía pueden influenciar el desempeño de la educación superior como sea necesario. Como fue notado por un legislador, "la relación entre política y el desempeño de la educación superior no es directa. Parte del proceso es crear expectativas en la mente del público. La educación Superior no tiene un movimiento inmediato, es mas superficial." Un senador respondiendo a nuestra pregunta acerca de la reestructuración de 1994 nos comento, "Los procesos de apropiación permitieron a la legislatura ejercer toda la influencia necesaria sobre la educación superior. La realidad es que toda la estructura en el mundo no previene a los legisladores de ejercitar la influencia necesaria a través de las apropiaciones. "

Mientras que "autonomía" fue mencionada frecuentemente por los constituyentes de universidades y *colleges* estatales, un presidente apoyo la observación del senador cuando explico que "Autonomía no significa que una institución pueda poner sus propios objetivos como vacuna. Debe responder con los objetivos y prioridades estatales. Ultimadamente, la autonomía es acerca de como los objetivos estatales son logrados en los niveles institucionales. Financiar el desempeño, aun y cuando sea un pequeño porcentaje del total, tienen importancia fuera de toda proporción hacia la cantidad actual ya que señala las prioridades estatales."

El éxito legislativo en influenciar el desempeño de la educación superior esta determinado en grados por el tipo de institución. Un legislador explico:

Los *colleges* comunitarios son los mas fáciles de influenciar ya que forman parte del gobierno del condado y sus miembros de consejo son los mas dóciles. Influenciar la educación superior se convierte gradualmente más difícil cada vez que subes de nivel de *colleges* y universidades estatales hacia las instituciones de investigación. Las instituciones privadas son por supuesto las mas difíciles de influenciar." Los legisladores se enfocan en el presupuesto. La guía política viene de manera indirecta como resultado de una acción en el presupuesto.

## Diseño del Sistema

El diseño del sistema describe los arreglos para proveer los servicios a los ciudadanos de un estado y para integrar dichos servicios con otros actores en el ambiente político, económico y social. Comenzamos proveyendo un breve punto de vista general del sistema de educación superior de Nueva Jersey durante el año legislativo de 1999-2000.. Después discutiremos los cambios significativos de ese diseño a través del tiempo y nuestras estimaciones de como estos cambios afectaron los resultados basados en nuestras entrevistas y otros datos disponibles..

Nueva Jersey, si no fue el último, fue ciertamente de los últimos estados en establecer un sistema de educación superior en Estados Unidos. El reporte del comité de ciudadanos para la educación superior en Nueva Jersey, de 1966, subrayaba los pasos necesarios para crear un sistema orientado a las necesidades de los ciudadanos en el ultimo cuarto del siglo 20 y más allá:

“el estado necesita un sistema mucho mas grande de *colleges* de condado de dos años, una mayor expansión de Rutgers, la universidad estatal, , un doblaje en la capacidad de matriculación de los seis *colleges* estatales y su conversión a instituciones de multipósitos, el establecimiento de nuevos *colleges* estatales, un aumento substancial en las ofertas de graduados y profesionales y finalmente una provisión de facilidades para investigación extensiva para enriquecer la vida cultural e industrial del estado.”<sup>5</sup>

Para 1999 todos estos objetivos y más han sido logrados. Existían 19 *colleges* comunitarios, cada uno gobernado por su propio consejo de once miembros, nueve impuestos por comisionados del condado y dos por el gobernador. Todos los residentes se encuentran dentro de una distancia conmutablemente razonable de un *college* de condado. Dos pequeños *colleges* de condado que algunos creen que no debieron de ser establecidos enfrentan "numerosos" problemas ya que la población a la que sirven es menor a la ideal para mantener un *college* comunitario, y porque muchos residentes del condado prefieren atender *colleges* que se encuentran en condados adyacentes que son más comprensivos y más cercanos a donde viven. Dejando de lado este tema, Nueva Jersey es el más cercano de todos los estados en EUA a los arreglos "ideales" para los *colleges* comunitarios..

Para 1999, Nueva Jersey incluso había creado nueve *colleges* y universidades estatales que fueron geográficamente localizadas alrededor del estado. Una de ellas, Thomas Edison, era un *college* non- campus enfocado en remover las barreras de tiempo y lugar para los adultos. Cada institución contaba con su propio consejo gubernamental con todas las responsabilidades asignadas normalmente a dichas entidades incluyendo la elección de su director ejecutivo, el mantenimiento de su consejo legal independiente, y el establecimiento de colegiaturas y honorarios. Solamente en el área de negociación colectiva, en donde el estado continuo sirviendo como patrón para los acuerdos de negociación colectiva para los *colleges* y universidades estatales, hubo vestigios de una fuerte regulación estatal que siguió siendo evidente..

El gobernador, con el consejo y consentimiento del senado estatal, elige a los administradores. Ambos el director ejecutivo y el consejo de gobierno pueden recomendar a individuos para ser elegidos. El senador de dicha localidad en la cual esta localizado el *college* puede bloquear la elección de algún individuo en específico. Los Fondos estatales están separados de las matriculas lo que permite a las instituciones captar las matriculas sin ninguna penalidad como muchas lo han echo.

Los *colleges* y universidades parecen estar efectivamente localizados para proveer títulos a todos los residentes graduados y/o postgraduados, especialmente con la geografía compacta de los estados y los arreglos excepcionales que han hecho para una transportación pública conveniente y barata.

Nueva Jersey también apoya a tres universidades de investigación públicas. Cada una de ellas cuenta con su propio consejo de gobernación, en el cual la mayoría de sus miembros fueron elegidos por el gobernador con el consejo y consentimiento del senado estatal. La más grande y comprensiva universidad, Rutgers, matriculó a más de 48,000 estudiantes en su campus principal en New Brunswick y en sus otros campus en Camden y Newark. El Campus de New Brunswick se encuentra muy cercano a la línea del Tren de Transito de Nueva Jersey que conecta a Newark y Trento, haciendo a Rutgers una de la universidades de investigación mas accesibles de la nación. Más del noventa porciento de los estudiantes de Rutgers son residentes de Nueva Jersey..

Cerca de dos tercios de los estudiantes que atienden la Universidad de Medicina y Odontología de Nueva Jersey (UMDNJ) están en programas para graduados y post graduados relacionados a la salud. Mas del 92 porciento de los estudiantes que se matricularon en programas especializados en salud son de Nueva Jersey. El Instituto de Tecnología de Nueva Jersey, localizado en Newark, matriculo a 8000 estudiantes de ingeniería y de programas relacionados a la tecnología en su campus y en programas de extensión a través del estado Mas del 90 porciento de sus 5000 estudiantes de carrera provienen de Nueva Jersey.

Catorce *colleges* y universidades independientes fueron definidas por sus estatutos como contando con un “propósito público”. Recibieron apoyo directo del estado basado en el número de matriculación de residentes de Nueva Jersey, y muchos de sus estudiantes recibieron ayuda financiera estatal. Nueva Jersey también otorgo licencia de tercer grado a instituciones propietarias y a ocho instituciones teológicas. Todas están consideradas como parte del sistema estatal de educación superior, y con la excepción de siete instituciones “a la carta” que fueron fundadas antes de 1887, son sujetas a los arreglos de coordinación estatales.

Además de los consejos de gobernación, múltiples agencias operan en la interfase entre las instituciones y el gobierno estatal. Los *colleges* comunitarios y los *colleges* y universidades estatales cuentan con una organización profesional provista de personal con autorización estatutaria que opera como abogado y consejero del gobernador. Estas organizaciones operan bajo la guía del director ejecutivo y los administradores y son

apoyados por miembros de instituciones para proveer el mantenimiento del sistema, su defensa y cierta investigación política. Una organización similar, sin autorización estatutaria, desempeña estas funciones para los *colleges* y universidades independientes. Rutgers, UMDNJ y NJIT cuentan cada una con individuos que representan sus intereses frente a la legislatura y el público.

La Comisión de Nueva Jersey de la Educación Superior es el cuerpo de coordinación central. Sus responsabilidades incluyen:

- planeación e investigación estatal en los temas de la educación superior;
- abogar en nombre de la educación superior;
- hacer recomendaciones al gobernador y a la legislatura acerca de las iniciativas de educación superior y los programas incentivos;
- otorgar licencia a las instituciones y otorgar estatus universitario;
- rendir las decisiones administrativas finales en programas que van fuera de la misión institucional, en nuevos programas académicos referidos por el consejo de presidentes ya que son extremadamente caros o duplicativos, o en cambios en la misión programática de una institución;
- revisar las peticiones de presupuesto de instituciones en relación con sus misiones y con los objetivos estatales, y proponer una política coordinada de presupuesto al gobernador y la legislatura;
- aplicar para y aceptar incentivos del gobierno federal y actuar como agencia principal para la comunicación con el gobierno federal respecto a la educación superior;
- aprobar los proyectos capitales financiados por bonos estatales, arrendamientos o por actas de financiamiento;
- establecer el formato y contenido de los reportes anuales de las instituciones que se entregan al público en la condición de cada instituto;

La comisión consiste de once miembros. El gobernador con el consejo y consentimiento del senado elige a seis de los miembros públicos y a un miembro de facultad de alguna institución de educación superior. Dos miembros públicos son elegidos por el gobernador bajo la recomendación respectiva del presidente del senado y del comunicador de la asamblea general. El presidente del Consejo de Presidentes sirve como ex officio, así como el presidente del Consejo de Autoridad de la Asistencia al Estudiante de la Educación Superior (HESAA). El gobernador también elige a dos estudiantes que sirvan solo por el término de un año. El director ejecutivo de la comisión un miembro sin derecho a voto.

El programa de oportunidades iguales (equal opportunity fund) EOF, fue creado por estatuto en 1968 para asegurar el acceso a *colleges* públicos y privados de Nueva Jersey a los residentes que enfrentan desventajas económicas y educacionales. Este programa opera dentro de la supervisión general de la comisión, pero cuenta con sus propios ocho miembros de consejo público de directores elegidos por el gobernador. El consejo de EOF define los criterios de elegibilidad, aprueba las regulaciones y desarrolla la propuesta anual del presupuesto. El presidente o designado de la comisión participa en el

consejo del EOF. El programa de EOF utiliza los servicios del HESAA para otorgar ayuda financiera a cerca de 13,000 estudiantes elegibles.

El consejo de presidentes comparte responsabilidades con la comisión para la coordinación estatal de la educación superior. El consejo, que es un cuerpo de miembros asesores, esta formado por los presidentes de cada institución publica de la educación superior, y de aquellas instituciones independientes que reciben ayuda directa del estado. También como miembros de consejo están los presidentes de las dos instituciones propietarias más grandes la privada y la de teología. Estos cuatro individuos están encargados de representar los intereses de todas estas escuelas. Un consejo ejecutivo de 14 miembros lleva a cabo la mayoría del trabajo del consejo.

Mientras que seguían el patron conceptual del consejo de presidentes que proveían coordinación voluntaria a las instituciones de cuatro años de Michigan, los arreglos de Nueva Jersey difirieron al conjuntar en una sola estructura todos los sectores de la educación superior, incluyendo los *colleges* comunitarios, los *colleges* y universidades independientes, los *colleges* y universidades publicas de cuatro años y las instituciones propietarias y las instituciones teológicas. Los siguientes se encuentran entre las responsabilidades del Consejo de Presidentes:

- Proveer información publica e investigación;
- Revisar y hacer recomendaciones a la comisión en nuevos programas que excedan la misión prográmica de la institución o que requiera de mayores recursos de una manera significativa o de asuntos de duplicación;
- Revisar y hacer recomendaciones a la comisión concerniente a los cambios de la misión programática de una institución;
- Fomentar la formación de programas regionales y cooperativos a través de las instituciones y desarrollar el criterio de los acuerdos de “confianza absoluta y crédito” para la transferencia entre los *colleges* de condado y otras instituciones de educación superior;
- Aconsejar y asistir a la comisión en la adopción y actualización del plan estatal de educación superior;
- Hacer recomendaciones respecto a los niveles de ayuda estatal, temas de educación superior y ayuda estudiantil;
- Por pedido de la Comisión, proveer recomendaciones concernientes a la licenciatura institucional y el estatus universitario.

La coexistencia entre Consejo de Presidentes y la Comisión de Educación Superior con responsabilidades extenuantes y algunas veces competitivas exige una relación cercana de trabajo entre las dos si cualquiera de las dos supone ser eficiente. Inicialmente el Consejo de Presidentes no tenía ningún equipo de trabajo, algunos pensaban que algún acuerdo promovería una comunicación cercana entre los miembros de la comisión y del consejo. Lo que paso en lugar de eso fue que los presidentes que estaban en posiciones de liderazgo le confiaron a su personal el llevar acabo las responsabilidades del Consejo. La presidencia del Consejo se rota cado dos años entre uno de los presidentes de universidades de investigación, un presidente del *college* estatal, un presidente del *college* del condado y un presidente de un *college* o universidad independiente. El

confiar al personal institucional dichas responsabilidades, mientras que siempre es problemático, impone menores cargas en una universidad de investigación grande que en un *college* independiente pequeño. De manera gradual, el consejo de presidentes ha estado desarrollando su propio personal profesional.

El HESAA (Autoridad de Asistencia al Estudiante de educación Superior) es el más importante de los actores que quedaron en la interfase entre las instituciones y el gobierno estatal. Como una autoridad independiente del estado, HESAA trabaja con instituciones y otras agencias de gobierno para coordinar programas, anticipar políticas, mantener al estado y a los recursos federales y proveer un servicio directo a los estudiantes.<sup>6</sup> Un representante de la comisión de educación Superior funciona como miembro del HESAA y el presidente del HESAA es miembro de la comisión.

También existe la *Educational Facilities Authority* EFA (Autoridad de Facilidades Educativas) que emite bonos y notas para financiar la construcción de campus y la renovación de proyectos, y compras capitales para los *colleges* y universidades estatales. El presidente de la comisión o un designado es miembro del consejo de la EFA.

No ha sido revelado completamente en esta descripción de los arreglos estructurales de la educación superior las muchas conexiones directas e indirectas entre el gobierno estatal y las instituciones. Un consejero político de la oficina del gobernador sirve como el contacto primordial del gobernador con casi todos los presidentes. El consejero político confía a la comisión la investigación e información de iniciativas en desarrollo autorizadas por el gobernador. Las instituciones públicas de cuatro años entregan su petición de presupuesto directamente al Departamento de Tesorería. Los *colleges* comunitarios unidos como sector realizan su petición también a este departamento. Ambos el HESSA y el EFA son descritos en la legislación implementada como "como dentro de, pero no de" el Departamento de Tesorería. Un lenguaje similar vincula a la comisión y a el EOF a el Departamento del Estado.

Los elementos de interfase de este diseño de sistema tenían seis años al momento de nuestro estudio. El aprendizaje de prueba y error entre los participantes estaba muy en evidencia. Comoquiera, la mayoría de aquellos a quienes entrevistamos tenían cosas positivas que decir acerca de los nuevos arreglos. Claramente, habían aprendido como hacer que el sistema trabajara al menos de manera aceptablemente. Los críticos estaban menos seguros que antes acerca de la posibilidad de que un nuevo gobernador pudiera cambiar el sistema como estaba configurado anteriormente.

El diseño del sistema en Nueva Jersey parece estar evolucionando constantemente. La mayoría de los cambios involucraron ajustes incrementales, un legislador lo describió como, "afinación de tono." Los cambios de la magnitud de la reestructuración de 1994 no son comunes. En ese año el gobernador elimino el Departamento del Consejo de educación superior que había sido establecido en 1965 y referido por muchos como una de las agencias más fuertes de la nación. En su lugar, consejos de gobierno institucionales fueron reforzados, organizaciones de sectores para los *colleges* comunitarios y los *colleges* y universidades estatales adquirieron mayores responsabilidades, y la Comisión

de Educación Superior de Nueva Jersey fue creada para proveer una coordinación general, planeación y desarrollo de políticas en colaboración con el recién creado Consejo de Presidentes. La reestructuración también creó una oficina independiente para la asistencia estudiantil.

La reestructuración de 1994 estuvo acompañada de críticas substanciales en ambos niveles, estatal (Nueva Jersey) y nacional, debido a la magnitud de sus cambios y la manera en que fueron implementados. La Gobernadora Whitman comenzó el proceso sin ningún estudio formal o una consulta anticipada con su mensaje de presupuesto de Marzo 15 de 1994 y el proceso concluyó el 1ero de Julio del mismo año cuando ella firmó la implementación de la legislación. En medio de estas dos fechas, un panel de consejo (al que se le encargó redefinir y desregularizar el sistema de educación superior en una negociación colectiva estatal) ofreció la guía. El panel concluyó su trabajo el cual tuvo una duración de un mes endorsando los ideales del reporte de Goheen de 1965 y declarando que dichos ideales solo podían ser logrados dentro un sistema de gobierno "dramáticamente diferente".

Un miembro del personal de la comisión describió la eliminación del Departamento de Educación Superior como una iniciativa de presupuesto primeramente, pero adhirió que la reestructuración de 1994 era la simple conclusión lógica del proceso de otorgar autonomía adicional a las universidades y *colleges* estatales que habían comenzado con el antiguo gobernador Kean. Un presidente de un *college* privado proveyó un resumen conciso y gráfico: "la gobernadora no estaba contenta y quería eliminar los costos. Ella quería que el nivel de hacer políticas fuera dado a los consejos institucionales. Así que ella esencialmente dijo, vamos a deshacernos de ambos elementos que aun tenemos, tu que estas en educación superior figura lo que podemos hacer envés de eso. Y por cierto, no hay dinero para hacerlo."

Esta puede sonar como una proposición inatractiva. Pero con el poder que cuenta el gobernador en Nueva Jersey, la impopularidad del canciller y los presidente de *colleges* y universidades estatales que, descrito en palabras de un antiguo oficial electo, "brinco al aire con gozo cuando el Gobernador Whitman corrió en la plataforma de deshacerse del gobierno estatal empezando con el Departamento de educación Superior" la reestructuración rápidamente tomó un ímpetu significativo.

La reestructuración, desde la perspectiva de la mayoría de quienes entrevistamos, no parece que haya ahorrado al estado ninguna cantidad de dinero. Las funciones del antiguo departamento, junto con el personal que las llevaba a cabo, fueron distribuidas a otras oficinas del gobierno estatal. Mientras que la responsabilidad estatal de mantener el presupuesto de los *colleges* y universidades estatales declinó una porción de su presupuesto total de operación, el aumento en la asistencia estudiantil, el aumento en las negociaciones de apoyo operacional en los *colleges* comunitarios y la inversión estatal en las facilidades e infraestructura balancearon estos ahorros.

Los observadores acuerdan que los *colleges* y universidades estatales (SCUs) son las que más se beneficiaron de la reestructuración. "Las SCUs son ahora jugadores mucho más

importantes en la arena de Nueva Jersey,” dijo el ejecutivo de una organización de sector. Un presidente de SCU adhirió, "las universidades y *colleges* estatales se han convertido en socios iguales en la coordinación y gobernación estatal" Un representante de la oficina del gobernador noto que todos los *colleges* había cambiado su nombre en los últimos seis años en el que cinco adoptaron el título de "universidad". Los cambios de nombre han sido acompañados con la suma de nuevos programas en los niveles de carrera y postgrado. Un programa de postgrado propuesto por el *College* de Nueva Jersey que fue negado por el antiguo Consejo de Educación Superior ya que el programa estaba disponible en Rider *college* que se encontraba cerca, fue aprobado sin ningún retraso después de la reestructuración. “Nuevos programas volaron a través del sistema del Consejo de Presidentes”, comentó un presidente de una universidad privada.

Mientras que el estado no aumento las apropiaciones como la mayoría de los partidarios del SCU hubieran deseado, la reestructuración comoquiera ayudo a las instituciones financieramente. Un antiguo presidente nos comento que el cambio legitimizo la búsqueda agresiva de fondos privados al aceptar la creación de donaciones y el desarrollo de consejos separados de los administradores y liberandolos del requerimiento de invertir fondos solo a través de la Tesorería del Estado. Las universidades y *colleges* estatales también ganaron mayor libertad para aumentar las colegiaturas como un medio para atraer una mayor porción de los fondos estatales y federales de asistencia estudiantil.

En efecto, las SCUs fueron liberadas a enfocarse y se convirtieron en más distintivas. El *College* de Nueva Jersey y la universidad de Rowan midieron la oportunidad en parte porque sus líderes ya los habían comprometido a tomar este curso de acción. Pero muchos de los SCUs que quedaron, de acuerdo con aquellos a quienes entrevistamos, tenían que capitalizar esta oportunidad. No obstante, la mayoría cree que las instituciones están atrayendo a una nueva camada de líderes, de mente más independiente y emprendedora capaces de trabajar cooperativamente en sus *colleges*..

Ninguna ganancia viene sin precio. Un legislador sugirió, “Los SCUs perdieron su enfoque láser y han tratado de ser todas las cosas para todas las personas.” Adhirió que el aumento en la autonomía, el cual comenzó en 1985, ha tenido un impacto adverso en el acceso. La transferencia de los *colleges* comunitarios también se ha convertido más dependiente en las prioridades institucionales.

Un administrador del antiguo Consejo de educación comento que no había ningún arreglo aceptable para la planeación. Apoyando su percepción estaba la “Strategic Vision 2008” (Visión Estratégica 2008) iniciada por el SCUs actuando a través de su organización de sector. Esta iniciativa unilateral del SCUs que operaba en un área de responsabilidad específica asignada a la comisión por estatuto, molesto al director ejecutivo de la Comisión. Un presidente del SCU justifico la iniciativa alegando que el plan producido por la comisión no tenía nada que el SCU pudiera "poner sus brazos alrededor". Uno de sus colegas reporto acerca del mismo número de resultados alrededor del sistema como había sido anteriormente, pero adhirió que el SCUs era responsable de más ahora porque, "están más fuera de control." Un legislador comento " el Consejo de Educación Superior

y el canciller pudieron haber estado sofocándose, pero dentro de la reestructuración nos hemos ido al extremo opuesto."

Los *colleges* comunitarios se beneficiaron de la reestructuración en menor grado que los SCUs. También ganaron mayor autonomía. A su organización de sector, el Consejo para los *Colleges* Comunitarios, se le dio poder para recomendar la división de los fondos estatales para los miembros institucionales. Este consejo también determina que programas académicos que han sido sometidos por sus miembros sean remitidos al Consejo de Presidentes para una mayor revisión. Un miembro del personal de la comisión nos comentó que el propósito de reestructuración ha sido el aumentar la flexibilidad institucional y este ha sido un resultado claro. Además adhirió que "Puedes obtener acciones muy rápidas en los programas. No hay ningún requerimiento para la aprobación de programas certificados y esto ayudó a los *colleges* comunitarios a moverse hacia programas relacionados con la industria." Un presidente resumió las ventajas y desventajas de la reestructuración para los *colleges* comunitarios:

- aumento de responsabilidad y autoridad para los *colleges* comunitarios;
- incremento en la colaboración con y a través de los sectores;
- aumento de las expectativas de que los *colleges* se pueden adaptar, modificar y definir;
- exposición de presidentes débiles y consejos mediocres; y
- estimulación para la asociación su asociación con otras y creatividad

Por otro lado, las instituciones estuvieron satisfechas con la transición hacia el modelo de mercado. El ambiente de protección en contra de la intromisión excesiva de la política local proveída por el antiguo Consejo de Educación Superior desapareció. Dos pequeños *colleges* comunitarios como resultado están sufriendo particularmente.

Los líderes de universidades de investigación y del sector independiente estaban considerablemente menos entusiasmados que sus contrapartes, los SCUs y *colleges* comunitarios, acerca de la reestructuración. Un vocero de la Comisión nos ofreció una explicación, "la Comisión ha tratado de tratar a todas las instituciones por igual. No alabamos a Rutgers lo suficiente como a ellos les hubiera gustado. Un presidente de *college* y universidad estatal agregó, "por más que tratemos, no podemos convencer a Rutgers que no queremos ser grandes universidades de investigación. "

Aun y cuando no ha habido mucho cambio estructural para el sector público de investigación, el ambiente en el cual operan las instituciones es diferente. Todas las instituciones tienen mucho más libertad para iniciar nuevos programas. Como uno de los resultados, Rutgers monitorea lo que otras instituciones hacen con mucho más cuidado que antes. Existe una mayor tendencia a responder al mercado y a los competidores potenciales. Rutgers y NJIT, de acuerdo a los observadores se han convertido más emprendedoras, más preocupadas de lo más crítico y más deseosas de ofrecer programas de alta demanda a bajo costo con el potencial de producir ganancias. NJIT y Rutgers, desde la perspectiva de la mayoría de los que entrevistamos, les hubiera gustado mantener los *colleges* y universidades estatales más restringidas. Rutgers no ha apoyado mucho la reestructuración y NJIT ha sido ambivalente.

El nuevo sistema realmente evita el tipo de control regulativo en cualquier sector que pueda limitar la competencia con otro. Esta característica y la falta de un campeón visible que represente la educación superior al gobierno estatal son las preocupaciones más serias del sector independiente. Las instituciones independientes dentro del sistema antiguo estaban protegidas contra las aspiraciones de los expansionistas de instituciones públicas. Ahora hay una competencia más directa. Las instituciones públicas se han expandido y a muchas se les percibe la búsqueda de misiones más expansivas. A pesar de esto, la reestructuración ha sido muy positiva para el sector independiente, la mayoría de sus representantes se encuentran al menos ambivalentes en el deseo o la factibilidad de regresar al antiguo sistema.

El sistema de proveedores de Nueva Jersey fue esencialmente establecido en 1985. Durante los pasados 15 años el estado ha cambiado de posición, anteriormente utilizaba las estructuras gubernamentales diseñadas para la regulación y actualmente utiliza acuerdos que se apoyan en las fuerzas de mercado primordialmente. Cada propuesta ha contribuido al alto nivel actual de desempeño reportado por los hacedores de política estatal y confirmada por datos de *Measuring Up 2000*. Los acuerdos en las regulaciones permitieron el manejo de un periodo de crecimiento y adquisición. El diseño también otorgo a las instituciones independientes tiempo para ajustarse a la presencia de un dominante y creciente sector público.

Los resultados más visibles de la reestructuración incluyen más diversidad dentro de las instituciones públicas, una mayor opción de programas ofrecidos en más localidades, una respuesta mas rápida para brindar nuevos programas y también una mayor respuesta a las necesidades de los estudiantes y empleados en todos los sectores, incluyendo universidades independientes y de investigación. Dichos resultados han sido acompañados por el aumento de costos, la reducción en el énfasis de acceso y el aumento en la dificultad de planear las necesidades futuras y en coordinar la implementación de planes que van emergiendo.

Las fuerzas y debilidades de los nuevos arreglos deberían de llegar sin sorpresa. Las propuestas de mercado son opuestas a la planeación central. Y los eventos del último medio siglo proveen evidencia convincente que un plan central estatal, aun y cuando haya ayudado durante periodos de conflictos, transición y crecimiento, es con el tiempo mucho menos eficiente que apoyarse en el mercado.

### Comunicación y Colaboración

Esta sección del reporte se enfoca en los acuerdos para recolectar y reportar los datos, los usos que son hechos de la información, y los arreglos que promueven o inhiben la colaboración efectiva a través de los límites institucionales, sectoriales y de sistema. Discutiremos como los cambios en el diseño del sistema afectan estas variables así como también su impacto en el desempeño de la educación superior.

Nueva Jersey es un estado rico en información. La División de investigación y Análisis de Política de la Comisión en Educación Superior tiene acceso a tres fuentes de datos: El

Sistema de Datos de la Educación Postsecundaria Institucional (IPEDS), un sistema de grabación de unidades de matriculas y títulos, y el sistema estatal de ayuda financiera. El sistema de grabación de unidades puede ser vinculado al sistema de ayuda financiera. Si la retención o graduación es definida en relación con la ayuda financiera que el estudiante recibió, los datos están disponibles desde 1981. La base de datos estatal cubre a todas las instituciones públicas y algunas independientes. Para estas instituciones, la comisión agrega los datos y los utiliza para reportarlos al IPEDS.

Además de ser utilizada por la Oficina de Investigación y Análisis de las Políticas, la base de datos es utilizada por la Agencia de Asistencia al Estudiante de la Educación Superior y la Oficina de Servicios Legislativos (OLS) para generar reportes que respondan a las peticiones de información de los hacedores de políticas. Los legisladores consideran a la OLS como una excelente fuente de información, especialmente en cuestiones fiscales. Los reportes de la comisión también son bien recibidos, pero tienden a ser vistos como aquellos que proveen información que apoya a las prioridades y perspectivas de la comunidad de la educación superior.

La comisión esta muy relacionada con los puntos de referencia, que es un proceso basado en sus “tres pilares de resultados” que incluyen:

- Los Reportes de Resultados de la Comisión (en 1996 se publicó el primer reporte después de la reestructuración);
- Los Reportes de Resultados de las Instituciones ( preparados en un formato especificado por la Comisión y utilizando los datos generados por la Comisión así como los de las instituciones)
- Indicadores del Desempeño de los Fondos (será discutido con más detalle en la próxima sección de este reporte).

El acercamiento general utilizado en seguir los cambios del desempeño utiliza los puntos de referencia nacionales en conjunto con los indicadores estatales y toma en cuenta la magnitud y dirección del cambio ocurrido en otros estados así como en Nueva Jersey. El Reporte de Resultados de la Comisión de 1998, por ejemplo, proveyó un análisis de largo plazo de los índices de graduación y de otros resultados similar a la información proveída en *Measuring Up 2000*.<sup>7</sup> Por eso, los grados que se le otorgaron a Nueva Jersey que habían sido realizados por el Centro Nacional para la Políticas Públicas y la Educación Superior, llegaron sin sorprender a los hacedores de políticas o los líderes institucionales, como lo evidenciaron los pasos que el estado a dado en aquellas áreas que necesitaban asistencia para los estudiantes de medio tiempo y para la articulación y transferencia de los *colleges* comunitarios.

La sección 31 del acta de reestructuración de 1994 impuso a el Consejo de Presidentes y a la Comisión la responsabilidad para presentar un reporte provisional en julio 1 de 1996, con recomendaciones para modificar la estructura. Para el 1ero de Julio de 1999 el acta requería una evaluación comprensiva. Para el reporte de 1999, un comité de evaluación de la reestructuración encuestó a 475 participantes seleccionados de todos los sectores. "La cooperación entre varias entidades de la educación superior" y "la disponibilidad de la información en la educación superior " fueron calificadas como buenas o excelentes

por la mayoría de los encuestados y atribuidas a la reestructuración. “La coordinación estatal del sistema de educación superior”, “un sistema de defensa coordinado” y “el progreso hacia un plan maestro estatal” fueron calificados como justos o pobres y atribuidos a la reestructuración.

Mientras que los participantes de una conferencia estatal de reestructuración, que eran parte del proceso de asesoría, notaron el impacto favorable de los recientes aumentos de niveles de comunicación entre el Comité Ejecutivo de la Comisión y las oficinas de los Presidentes del Consejo en el desarrollo del presupuesto y en los esfuerzos de abogar por la reestructuración, la primera recomendación en el reporte de la conferencia urgía:

“líneas de comunicación mas frecuentes y fuertes entre los dos cuerpos, así como también con los administradores de los consejos, (para) además mejorar la habilidad de la estructura para que cumplan con las necesidades del sistema y del estado. De manera similar, la comunicación y colaboración entre las instituciones y sectores ha aumentado substancialmente, pero requerirá una atención adicional. Todas las relaciones necesitan cuidado y desarrollo continuo, y esta será particularmente necesaria entre las instituciones y las entidades coordinadoras, para asegurar el continuo éxito de esta estructura gubernamental.”<sup>8</sup>

Mientras que a aquellos a quienes entrevistamos estaban generalmente de acuerdo con la evaluación de 1999, ellos citaron dos factores que produjeron mejoras significativas en la comunicación y la colaboración en el tiempo de nuestro estudio. Los participantes se han beneficiado del tiempo adicional para aprender como hacer que el sistema trabaje. También expresaron confianza en el nuevo director ejecutivo de la Comisión, ampliamente considerado como mejor preparado para dicha posición que su antecesor.

Un legislador nos comento que la información era disponible fácilmente a través del OLS. "El problema es resumirla e interpretarla" adhirió: "La comisión es ciertamente un recurso de información y el director ejecutivo hace un buen trabajo. Pero como con todos los administradores pasa, ellos saben de qué son alimentados. El típico administrador tiene mucho dinero y muy poco tiempo". La estructura tripartita de los administradores, la Comisión y el Consejo de Presidentes, inhiben la habilidad de la Comisión para representar el interés público aun y cuando comisionarios individuales describen a esta habilidad como parte importante de sus responsabilidades..

Un miembro del personal de OLS también elogio el rol de la Comisión en proveer información, pero apoyo la perspectiva del legislador en su postura a favor de la educación superior, "Estoy muy satisfecho con mucho de los reportes y comunicaciones que obtenemos de la Comisión," dijo, y después adhirió, "parece que están haciendo muy buen trabajo en representar a la educación superior y en proveer a la legislatura con la información. Me parece que hacen tanto como lo que el canciller realizo. Los reportes parecen indicar un alto grado de satisfacción con la reestructuración." La publicación de las ideas de la Comisión pueden verse limitadas por la necesidad de preservar una buena relación con los administradores y presidentes, un ejecutivo del sector describió a la Comisión como "la verdadera campeona en hacer efectivo que los estudiantes obtengan

lo que están pagado." Adhirió, "su vocación por los estudiantes es mucho mas visible que lo que fuese cierto en el antiguo consejo."

Suplementando el trabajo de la OLS y de la Comisión en proveer la información a los legisladores, están los esfuerzos del personal de partidarios<sup>9</sup>, que proveen reportes informativos y de historia que incluyen comentarios políticos acerca de quien puede apoyar u oponerse a una cuenta. Este tipo de información que es muy valiosa para los legisladores esta fuera del alcance de las actividades permitidas para la OLS y para la Comisión. Si los legisladores tienen un interés especial por una cuenta, ellos hablan con la OLS y hacen su tarea. De otra forma, ellos dependerían de las notas que reciben de su personal. Un administrador de un *college* propietario, describió como trabajaba en el ambiente post-reestructuracional, "antes no te importaba la comunicación, ahora te preocupa y es mucho mejor. Después de todo, los legisladores siempre regresaran ha hacer preguntas de otros después de escuchar lo que dicen ciertos individuos." En Nueva Jersey, no hacen falta otras fuentes de información.

A pesar de la comunicación abundante, los múltiples recursos de información y los reportes de resultados anuales. "Nueva Jersey no ha podido ser tan exitosa con los reportes de resultados como con otras prioridades." Comento un legislador. El problema no es resultado de ningún desacuerdo acerca de la importancia de los resultados. Todos parecen apoyar el concepto. El mal se encuentra como siempre en los detalles. Un presidente de un *college* comunitario pregunto: "¿Como comparamos los resultados de persistencia, retención y mercado laboral? Y, ¿como mides lo que parece ser negativo pero puede ser necesario: el estudiante aprende que ese *college* no es para el? "

Cada institución tiene sus propias razones para no estar de acuerdo con alguno de los indicadores de desempeño. Los indicadores uniformes son problemáticos. Algunos *colleges* no cuentan con presupuestos institucionales de investigación para medir los resultados. Otros se quejan de que un indicador específico le es inapropiado ya que cuentan con una misión institucional única. Estos problemas talvez pudieron ser anticipados. El panel que aconsejo al gobernador en la reestructuración estaba preocupado en la relación entre control y los resultados. Ellos tenían la esperanza en los resultados los cuales eran más visibles y reales, y eso fue desarrollado en las instituciones en vez de desarrollarse en el Departamento de Educación Superior.

Lo que obtuvieron puede ser caracterizado como "un control de resultados es ligero" Un antiguo gobernador creía que las ventajas de la desregulación pesaban mas que las desventajas comoquiera discutió por la necesidad de que alguien estuviera revisando el trabajo, alguna fuerza que mantuviera a las instituciones cumpliendo con sus responsabilidades. Claramente la comisión no es ampliamente percibida como aquella que juega ese rol.

A pesar de todos los problemas que esto causa y de nivel cierto de refunfuño, las instituciones publicas entregan los reportes de resultados de manera anual y la Comisión hace un reporte para el sistema. Ambos reportes son disponibles públicamente. Aun y cuando no es requerido, los *colleges* y universidades independientes también proveen un

reporte anual al gobernador, en el cual cubren muchos de los mismos factores manejados en los reportes de resultados de las instituciones públicas. Si el resultado de la información queda corto con el ideal, comoquiera existe muchas otras fuentes que permite a los legisladores comparar el desempeño de su inversión en la educación superior con el desempeño de inversiones similares en otros estados.

Los participantes estaban más entusiasmados acerca del impacto de la reestructuración en la colaboración. Un presidente de un *college* propietario nos dijo, "a habido un cambio tremendo desde la reestructuración. A causa del consejo de Presidentes y del comité ejecutivo, ahora realmente entiendes la información de otros sectores. Hay más compañerismo; antes de la reestructuración nunca conocía a nadie. Como resultado de la reestructuración, hay mayor sinergia y colaboración entre las instituciones." El presidente de una universidad independiente agregó. "Los presidentes de *colleges* se conocen entre ellos a través de otros sectores; esto no pasaba antes. Existe un mayor entendimiento en la colaboración entre las instituciones, aun y cuando no sea necesariamente implementado. Hay un mayor énfasis en las relaciones interpersonales. Los presidentes se conocen personalmente y se aprecian. La nueva alianza voluntaria es mas real que la estructura que esta reemplazo."

Un miembro del consejo ejecutivo del comité del Consejo de Presidentes de un *college* independiente coincidió con estas evaluaciones, "Entre los miembros del Consejo de Presidentes, mucho del trabajo conjunto es informal. Existe una sensación de ser parte de un todo. Ahora puedes conocer a los presidentes de las instituciones públicas de una manera en la cual yo no había experimentado previamente. Trabajamos juntos en el presupuesto. No es solo un sector gritando por si mismo." Y un miembro del personal de la Comisión nos comento que las instituciones de Educación Superior de Nueva Jersey han sido mas colaborativas y cooperativas desde la reestructuración: "Existen más títulos compartidos. Existe mucho más colaboración dentro y a través de los sectores. A causa del Consejo de Presidentes, los presidentes deben al menos en algunas áreas tener una punto de vista mas estatal." Los presidentes de las universidades independientes mas prestigiosas no participan, comoquiera mucho en las actividades del Consejo.

Desarrollar un Consejo de Presidentes efectivo a tomado tiempo y mucho aprendizaje. Un miembro de la Comisión nos dijo, "cuando tuvimos nuestra primera reunión, después de la reestructuración, en temas que eran controversiales, el Consejo de Presidentes no tomo ninguna posición. Y pudo ser que no apoyaron ninguna posición una vez tomada detrás de la escena. Hemos sobrepasado dicha situación. Las reuniones y el deseo de tomar decisiones han mejorado mucho." Un director ejecutivo de una organización de sector ofreció una evaluación mas precisa de alguna manera: "Aun hay polémica dentro del sistema, pero hay mas colaboración entre las instituciones públicas". Un miembro del personal de la Comisión agregó, "El sistema de Nueva Jersey debería recibir altas macas por colaboración pero comoquiera las características adversas se encuentran también. Es un hecho que todos operaran bajo sus propios intereses. Las iniciativas de arco y las metas de tipo paraguas sacaran. Las iniciativas generales y los objetivos de paraguas sacan la mentalidad pueblerina".

El tema de la articulación y transferencia, ilustra las fuerzas y debilidades del sistema reestructurado. Mientras que la transferencia de los *colleges* comunitarios es una de las principales prioridades de la comisión, la articulación del proceso se mantiene problemática. Existen un sinnúmero de acuerdos de articulaciones bilaterales, pero falta un acuerdo común acerca de la educación general. La comisión a tratado de proveer un liderazgo para dirigir este asunto, las instituciones se resisten diciendo que nadie espera que Consejo de Presidentes pueda realmente hablar de esto. El Consejo de Presidentes cuenta actualmente con comité para la articulación y transferencia, pero, como un ejecutivo de una organización de sector señalo, " el descuido sería un termino demasiado fuerte para lo que realiza la comisión ".

La estrategia de la Comisión para lidiar con la articulación y transferencia fue descrita por un antiguo miembro del personal como, "un vergüenza comparativa" desvalorizando el grado en el que la publicación de la información es la opción estratégica cuando están en conflicto las prioridades del estado y los fuertes intereses de las instituciones. La Comisión ha contratado a Burlington County Community College para que implementen el sistema de articulación de la Universidad de Maryland (ARTSYS, renombrado como "Transferencia de Nueva Jersey") con la bendición del gobernador y los planes para gastar 5 millones de dólares en el proyecto. El sistema comoquiera no llega al nivel disciplinario en responder a las preguntas acerca de que se puede y no se puede contar. Y no todas las instituciones públicas han aceptado participar.

La colaboración entre la educación superior y la educación básica tiene mucho en común con los temas de articulación y transferencia. Existen muchas buenas intenciones y muchos proyectos regionales dirigidos a mejorar la preparación del estudiante para los estudios superiores. La comisión estima más de 500 proyectos colaborativos que envuelven a los *colleges* y universidades estatales y las escuelas primarias y secundarias. Programas como *College Bound*, el *Statewide Systemic Initiative*, y *Network for Education Renewal* y recientemente uno patrocinado por la Comisión llamado *Gear Up grant* envuelven a ciertas instituciones específicas en una variedad de actividades enfocadas en mejorar la preparación del estudiantes.<sup>10</sup> Un representante del Departamento de Educación describió la relación de trabajo con la comisión como "muy cercana, especialmente en la educación de maestros" También notoria fue la relación cercana entre los *colleges* de condado y las escuelas Los directores de las escuelas del condado participan en los consejos de los *colleges* con el fin de promover este vínculo.

Al mismo tiempo, los retos de coordinar el esfuerzo estatal fueron ilustrados en una reciente experiencia con la iniciativa de maestros del gobernador. En la mente de uno de los presidentes de SCU, la comisión "abrió una herida al elegir a Rutger para una área en la cual los *colleges* y universidades estatales creyeron que tenían mucho mejor experiencia." Los presidentes de SCU contra atacaron al contactar al gobernador e intentar negociar su propia propuesta con el comisionado de Educación. En el sistema reestructurado, nadie excepto el gobernador puede de manera unilateral resolver este tipo de disputa. Y ella escogió no intervenir. Así que las partes envueltas tuvieron que resolver esta conflicto por si solos. A pesar de los daños, el proceso de resolución del conflicto pareció sano. Un antiguo administrador con experiencia en la Comisión

reconoció que surgieron problemas dentro del sistema, pero adhirió que dichos problemas eran mas fáciles de resolver en Nueva Jersey que en otros lugares en los que el ha estado.

### Política Fiscal

Nueva Jersey apoya la educación superior privada y publica de cuatro maneras significativas: apropiaciones para el apoyo operativo directo; fondos capitales para edificios, infraestructura tecnológica y mantenimiento diferido; otorgamiento de incentivos; y asistencia estudiantil. En esta sección del reporte examinamos la lógica y el proceso que gobernaron en el como estos recursos fueron alocados y después consideraremos los cambios en las reglas del juego durante la década pasada, y especialmente durante la reestructura de 1994. Finalmente, consideramos como estos cambios influenciaron los resultados desde la perspectiva de aquellos a quienes entrevistamos.

El proveer las recomendaciones para los fondos al gobernador y la legislatura es una de las áreas de responsabilidad compartida entre la Comisión y el Consejo de Presidentes. Los *colleges* y universidades publicas de cuatro años someten presupuestos individuales directamente al Departamento de Tesorería, los *colleges* comunitarios lo realizan a través de una petición consolidada coordinada por su organización de sector.

Las guías de planeación o estatutos establecen los objetivos para el apoyo estatal con una cantidad total de dos tercios de los costos operativos para las instituciones publicas de cuatro años, un tercio de los costos para los *colleges* comunitarios y para el sector independientes una cantidad igual al 25 porciento del apoyo directo neto para los equivalentes de tiempo completo (FTE) para el sector de los SCU's en el año académico previo multiplicado por el numero de estudiantes tipo FTE de Nueva Jersey que no estén graduados y que se encuentren en instituciones independientes elegibles.<sup>11</sup>

En la práctica, el estado ha otorgado consistentemente menos apoyo a los tres sectores de lo que se menciona en las guías. En el año fiscal del 2000, el estado proveyó el 28% de los costos operativos de los *colleges* comunitarios, 57 porciento, 57 para las instituciones públicas superiores, y cerca de un 79% de la cantidad especificada en el estatuto a los *colleges* y universidades independientes.<sup>12</sup> El apoyo estatal para los *colleges* comunitarios mejoro después de la reestructuración como resultado de la negociación que el Gobernador realizo a cambio del compromiso del sector de detener los aumentos en las colegiaturas. El apoyo a las instituciones publicas de cuatro años declino una parte de su presupuesto total de operación, pero gracias a la legislatura, probablemente no lo demasiado como lo que a el Gobernador le hubiera gustado. El nivel de apoyo para el sector independiente se mantuvo relativamente sin cambio.

No es fácil describir el proceso que produjo estos resultados. El acta de la educación superior de 1994 responsabiliza a la Comisión con “proponer una declaración política coordinada del presupuesto a el Gobernador y la Legislatura” anualmente, pero no especifica como debe realizarse ni quien va a proveer el apoyo necesario para su

transformación a apropiación.<sup>13</sup> Ya que Nueva Jersey es un estado de “presupuesto ejecutivo”, el rol del gobernador es clave para determinar que tipo de recomendaciones políticas del presupuesto son las que parecen que van a tener algún efecto en el proceso de apropiación. La Comisión tiene la indeseable tarea de trabajar esencialmente con muy poca autoridad, con el Consejo de Presidentes y el gobernador para producir una declaración que sea aceptable para ambos. La tarea se facilita de alguna manera por el echo de que algunos presidentes tienen al menos buena comunicación con el gobernador así como con la Comisión y por esa razón cuentan con algunas ilusiones acerca de lo que el gobernador va a encontrar aceptable.

El proceso de trabajar conjuntamente para desarrollar y apoyar la apropiación anual, requiere, como en otros aspectos del sistema reestructurado, un aprendizaje considerable. En 1997, el proceso pudo haber llegado a un punto muy bajo. El gobernador tratando de hacer un esfuerzo para promulgar un presupuesto “en espera” que requería que las nueve instituciones publicas del estado “encontraran” \$13.5 millones de dólares para cubrir los aumentos en los salarios para su personal que había sido negociado con anterioridad por el estado, la Comisión publicó un documento preliminar que concluyo diciendo que “la educación superior en Nueva Jersey, comparada con otros estados, estaba relativamente muy bien apoyada.”<sup>14</sup> El publicar inoportunamente esta información exarcebó las preocupaciones sobre la defensa de la educación superior de Nueva Jersey. El presidente de una universidad independiente describió como las respuestas han ido evolucionando:

“Antes de la reestructuración, el mensaje era enviado por el canciller; después el gobernador tenía un no-plan. La primera idea era que la Comisión abogara, pero este concepto fallo porque los Comisionarios no podían responder a las preguntas de la Legislatura. El segundo acercamiento era tener de 6 a 7 presidentes, representantes de diferentes sectores, someter el presupuesto de educación superior como un grupo. Después de cuatro años aprendimos que los presidentes no abogaron por el todo, sino por su parte. Ahora, hay algunos representantes que hablan por el todo, pero el apoyo se mantiene débil.”

Un representante de la Comisión proveyó una perspectiva un poco diferente:

“La Comisión espera influenciar al gobernador en como ella maneja el pedido del presupuesto que proviene del sistema así como también en como en influenciar a las instituciones para que otorguen la atención apropiada al interés publico. Nosotros desarrollamos nuestro documento en armonía con el Consejo de Presidentes con la esperanza de que ellos sigan nuestra guía. Algunas veces no lo hacen y puede que prevalezcan si cuentan con un legislador con mucho poder. Pero hay un precio que se paga por ir fuera de los canales. Los *Colleges* te excluyen.”

El proceso que produjo la propuesta del 2002 fue ampliamente conocido como un modelo de colaboración, y los resultados fueron recibidos con una satisfacción considerable en todos los sectores. En el año anterior, sin embargo el *College Stockton*, que ha trabajado concientemente en restringir las colegiaturas, hizo una aparición exitosa fuera de los canales para adherir 1 millón en apoyo operativo y después uso los fondos en la provisión de reducciones en las colegiaturas para sus estudiantes.

Las diferencias en los acercamientos de los apoyos financieros así como el involucramiento de terceras partes complican aun más el proceso del presupuesto. Para los *colleges* y universidades de cuatro años, "No hay ninguna fórmula y los aumentos no están relacionados a las matrículas," comentó un representante de una organización de sector. "Los fondos son puramente discrecionales y administrados en las bases de la historia. Hay un proceso, comenzamos en la base y después seguimos con los paquetes prioritarios. Comoquiera esto solo es un simple ejercicio. El aumento actual será la cantidad que hayas recibido históricamente más algún incremento porcentual." Un miembro del personal de la oficina del gobernador confirmó esta evaluación: "Todos los *colleges* reciben esencialmente el mismo incremento porcentual. Las instituciones no están siendo recompensadas a cambio de lo que están haciendo o lo que quieren hacer."

Existe una fórmula para el fondo dirigido a las matrículas para los *colleges* de dos años y para las instituciones independientes. Los condados patrocinadores están supuestos a pagar un tercio de los costos de operación. Mientras que algunos condados substancialmente exceden esta guía, otros ven el aumento del apoyo estatal como una oportunidad para reducir sus propios niveles de financiamiento. Para los condados que se encuentran debajo de esta guía sus *colleges* son fuertemente presionados para mantener sus servicios y para cumplir con el acuerdo de sector celebrado con el gobernador. Algunos no han tenido éxito en cumplir con ambos dos.

En un esfuerzo para compensar algunos de los obvios defectos de las fórmulas, los oficiales electos han dado un vuelco hacia los fondos de desempeño basados en cuatro metas estatales articuladas por la Comisión: graduación y retención de costos, transferencia y articulación, diversidad en fuentes de recursos y que sean asequibles, y eficiencia y efectividad. Hay un sistema de indicadores desarrollado para cada sector para determinar que tan bien se están desempeñando las instituciones. Las instituciones son recompensadas por los progresos que realizan para lograr sus metas y por alcanzar sus puntos de referencia. Aun y cuando la proporción de los fondos que se relacionan con el desempeño es de solo un uno por ciento, los fondos son importantes porque señalan públicamente el éxito de la institución de responder a las prioridades estatales.

A pesar del evidente esfuerzo que se ha echo en desarrollar indicadores relevantes y respondientes para cada uno de los *colleges*, "los *colleges* odian los fondos de desempeño," comentó un miembro del personal de la oficina del gobernador. Un reporte de resultados distribuido por un comité en la reunión de la Comisión apoyo esta interpretación. La Comisión elige comités conjuntos con el Consejo de Presidentes siempre que el tema a tratar sea espinoso. El comité conjunto realizó un reporte de resultados en el cual se señala una continua preocupación en los *colleges* por algunos de los requerimientos que se deben reportar y enfatizo que todos en el comité estaban completamente de acuerdo en que el fondo de desempeño no debería de impactar el presupuesto base.

Cada año la comisión publica reportes para cada sector describiendo y explicando los indicadores y los criterios de decisión. La Comisión también publica los resultados de

cada institución en un reporte de prensa anual que incluyen la advertencia, "las áreas de desempeño enfocadas son consistentes con las metas del estado identificados en el plan de Nueva Jersey para la educación superior. Indicadores específicos y puntos de referencia para cada sector público de educación superior fueron desarrollados en colaboración con los representantes de sector para reflejar sus distintas misiones. Los *Colleges* y las universidades no son comparadas, pero son evaluadas con respecto a su propia mejora y desempeño. "

Echo publica dicha advertencia, esta claro de acuerdo a las publicaciones el porque algunas instituciones ganan mas altos porcentajes de los fondos disponibles que otras. En el año más reciente, los 31 *colleges* y universidades públicas entre todas ganaron el 93 por ciento de los fondos disponibles de desempeño. Para las instituciones publicas de cuatro años, los resultados variaron de un 100 por ciento para cuatro instituciones y menos del 55 por ciento para las instituciones de desempeño mas bajo. Para los *colleges* comunitarios los resultados variaban desde un 100 por ciento hasta un 75 por ciento.

Los fondos de desempeño pueden ser una de las estrategias mas importantes de la post-reestructuración que Nueva Jersey utilizo en sus operaciones de asignación de fondos para fomentar más atención hacia las prioridades estatales. Un miembro del personal de la oficina de servicios legislativos sugirió que no existía mucha evidencia para comprobar que la reestructuración realmente afecto los niveles de financiamiento a pesar de lo que las instituciones temían. Un ex-administrador de *Rutgers* noto que mientras los *colleges* y universidades estatales pudieron experimentar reducciones en el apoyo estatal establecido en el plan original, los legisladores se aseguraron que el apoyo para las operaciones se mantuviera al mismo nivel. Incluso un reporte publicado por el antiguo Departamento de Educación en 1993, sugiere que "la erosión del apoyo estatal a las instituciones," no es nada Nuevo.

En contraste con las reglas del juego para los fondos operativos, las cuales con excepción de los fondos de desempeño, parecen haber cambiado muy poco desde la reestructuración, las reglas para el fondo capital fueron rediseñadas claramente para fomentar la actividad empresarial y colocando a las instituciones, publicas y privadas, en una plataforma mas equitativa. "La gobernadora Whitman," comento un representante del sector, "merece una A+ en fondos capitales. Mientras que las apropiaciones directas para los *colleges* y universidades estatales han sido muy escasas en las áreas disponibles a todas las instituciones, su historial ha sido impresionante."

La planeación capital ahora se encuentra descentralizada, los consejos de gobernación de las instituciones tienen la responsabilidad primaria de dicha planeación. La reestructuración elimino dicho rol que había sido descuidado por Consejo de la Educación Superior, permitiendo a las instituciones que trataran las necesidades de las facilidades de los campus mas rápido. Las 45 instituciones elegibles para el otorgamiento de programas de capital son ahora libres para elegir su propio proceso y tiempo y para evaluar las necesidades y prioridades con o sin planes de facilidades. El rol de la Comisión esta limitado a asegurar que las propuestas presentadas dentro de los cinco programas de financiamiento de deuda, sean consistentes con las determinaciones del

legislativo. La comisión también trata la necesidad del apoyo capital para su plan de largo plazo, los estatutos políticos del presupuesto anual y para dar testimonio frente a la Comisión de Presupuesto Capital y Planeación que recomienda los proyectos al gobernador y a la legislatura para incluirlos en el presupuesto anual. Solamente durante la década pasada estas recomendaciones se dirigieron hacia apropiaciones.

Desde 1980, las apropiaciones directas del estado para la manutención y renovación del capital han juntado cerca de 140 millones, y los condados le han adherido 90 millones para los *colleges* comunitarios entre los años de 1992 y 1999. Sin embargo existe una larga historia de programas de capital para financiar deudas únicamente por una vez que data desde 1980 junto con la expansión de un preexistente programa supuestamente llamado Capítulo 12 para los *college* comunitarios. El programa de Capítulo 12 provee fondos de capital para financiar las deudas de los 19 *colleges* de dos años que cuentan con una deuda de servicio mantenida en partes iguales por el condado y el estado. Desde su incursión en 1971, un total de más de \$520 millones han sido alocados a los *colleges* comunitarios. Y, la capacidad inicial de \$80 millones de dólares ha sido expandida en el año fiscal del 2001 a \$330 millones. Los fondos pueden ser utilizados para construcciones nuevas o mantenimiento de capital. El Consejo de *Colleges* Comunitarios de Nueva Jersey agrega las necesidades del sector a través de sus distribuciones periódicas de los fondos de acuerdo con las prioridades institucionales, pero no se comprometen en la planeación detallada del sector.

Al principio de 1993 la legislatura y el gobernador desarrollaron una serie de programas para renovar la capacidad de deuda de *colleges* de cuatro años y las universidades dentro del cual nuevos bonos pueden ser emitidos cuando los antiguos son retirados. Esto incluía:

- En 1993 se realizó el Fondo de Arrendamiento para Equipo con un total de \$100 millones para equipos científicos, técnicos, computacionales, de comunicación y de instrucción que el gobernador se comprometió a renovarlos en su mensaje de presupuesto del año fiscal del 2001;
- En 1994 El Fondo dirigido a las Facilidades de la Educación Superior con un total de \$220 millones para financiar la construcción, reconstrucción, desarrollo, extensiones y mejoras de proyectos para las facilidades de instrucción, de laboratorio, de comunicaciones y de investigación;
- Fondo para la Tecnología de la Educación Superior de 1997 de \$50 millones que debe de ser igualado en una base de dólar por dólar por los fondos de las instituciones;
- Fondo de Mejora Capital de la Educación Superior de 1999 de \$500 millones para los *colleges* públicos de cuatro años y las universidades y \$50 millones para las instituciones independientes elegibles para que dirijan asuntos para las instituciones independientes elegibles para que dirijan los asuntos que tienen mucho tiempo detenidos acerca de manutención diferida;
- En el 2000 con el Fondo de Seguridad de Dormitorios para que (después de lo ocurrido en el incendio del dormitorio de Seton) que provea prestamos sin intereses a las instituciones públicas y privadas para que instalen equipos contra incendio en los dormitorios.

Durante la década pasada, las instituciones independientes elegibles utilizaron un total de más de \$86 millones de los primeros cuatro de estos programas.<sup>15</sup>

Mientras que el estado ha mostrado un gran interés en apoyar las necesidades de capital a través de programas de fondos orientados a lograr objetivos, los hacedores de políticas estatales y los líderes institucionales de manera general creen que un proceso es necesario para poder manejar mejor los planes de capitales y para poder predecir si el estado va a poder manejar efectivamente los problemas de capacidad, accesibilidad, uso de deuda y los y los requerimientos de vigilancia para la tecnología y las facilidades que se visualizan en el horizonte.<sup>16</sup>

Una lista de programas autorizados por el gobierno estatal provee solo una parte de la imagen de los fondos capitales en Nueva Jersey. En la ausencia de apropiaciones directas del estado o de servicios disponibles de fondos para deudas, las instituciones públicas pueden manejar sus propios fondos capitales pidiendo cuotas a los estudiantes para servicio de la deuda. A través de estos medios el *College* de Nueva Jersey (que seguramente tiene uno de los campus más hermosos que cualquier *college* en la nación) ha incurrido en una deuda de \$200 millones para sus nuevas facilidades con un servicio de deuda de \$11 millones de dólares en exceso asegurados a través de cuotas estudiantiles. El *College* cuenta con un ahorro de menos de \$4 millones de dólares. Igualmente, la Universidad de Rowan ha aumentado una escuela de ingeniería y programas de doctorados con la asistencia de una donación privada de \$100 millones.

Los programas de otorgamiento de incentivos representan la tercera forma mediante la cual Nueva Jersey financia la educación superior. La comisión recomienda las iniciativas y programas incentivos de la educación superior al gobernador y la legislatura y administra aquellos que son autorizados. Desde la perspectiva de un miembro del personal con experiencia, el rol de la Comisión es especialmente importante porque simboliza como el liderazgo estatal puede ocurrir en un sistema des-regulado. No es sorprendente que las instituciones se resistan a los fondos mediante el otorgamiento de incentivos argumentando que Nueva Jersey es un estado en donde la educación superior cuenta con muy bajos fondos. Mientras que la Comisión apoya el que las instituciones obtengan los dólares operativos que desean, sus representantes también argumentan que el estado necesita preservar la capacidad de intervenir de cierta manera en los asuntos que se encuentren incompletos en los asuntos que a las instituciones se les pudieran pasar si se les deja trabajar con sus propios dispositivos.

Como fue el caso con los fondos de capital para deudas, las estrategias de otorgamiento de incentivos de la última década siguen sus orígenes conceptuales durante la administración de Kean durante la cual premios similares animaron a los *colleges* y universidades estatales para diversificar sus misiones y ayudar a que Rutgers fortaleciera su presencia como una de las más importantes universidades de investigación.

Después de un lento comienzo que siguió a la reestructuración, el estado ha dado un énfasis cada vez mayor al otorgamiento de incentivos. Algunos ejemplos incluyen:

- El otorgamiento de incentivos de 1997 para mejorar el ritmo de transferencia y graduación de los estudiantes de minoría y de bajos recursos. Diez instituciones recibieron un total de 1 millón de dólares;
- Otorgamiento de fondos para la fuerza de trabajo de excelencia de alta tecnología del 2000, para los *colleges* y universidades de \$14.3 millones a siete instituciones para que desarrollan programas reconocidos nacionalmente de excelencia tecnológica y para dar a los negocios locales la fuerza de trabajo que necesitan;
- Otorgamiento de fondos del 2001 de una cantidad total de \$10 millones para mejorar la investigación universitaria en biomedicina y otras áreas de alta tecnología. Los fondos se fueron a tres universidades públicas y tres privadas donde el 80 por ciento de dichos fondos fueron otorgados a las instituciones públicas.

Ambos fondos, el de excelencia de fuerza de trabajo y el de investigación universitaria son parte de una iniciativa de largo plazo de \$165 millones por el gobernador titulada “Empleos de Nueva Jersey para una Nueva Economía”. Una propuesta pendiente en el tiempo de nuestro estudio permitirá a la Comisión el distribuir \$10 millones en el presupuesto del 2002 para la iniciativa de preparación y desarrollo especializado de los maestros. La planeación de esta iniciativa creo la confrontación previamente descrita entre la Comisión y los siete presidentes de *colleges* y universidades estatales.

Al menos un comienzo falso sugiere la precaución que a acompañado a la decisión estatal para poner un mayor énfasis en una estrategia que no sea respaldada por los representantes de las instituciones. En 1999, la Comisión concedió 13 fondos de planeación a 12 instituciones en ocho ciudades elegibles para desarrollar propuestas de otorgamiento de fondos para la revitalización urbana. La fase de implementación de este proyecto no fue financiada. La comisión ha utilizado también los procesos de otorgamiento de fondos especiales para adquirir el sistema computarizado de transferencia y articulación de Maryland (ARTSYS) y para contratar con un *college* comunitario su implementación estatal. El sistema permite a los estudiantes que cursos transferirá por créditos y permitirá a los *colleges* revisar las transcripciones electrónicamente.

Las experiencias ganadas en el proceso sensitivo de aprender el como administrar el otorgamiento de incentivos parece tener un valor adicional. Un representante del Departamento de Educación tiene comentarios muy elogiantes para la cooperación mejorada que caracterizo el desarrollo de propuestas conjuntas entre su departamento y el de educación superior. La más importante evidencia que apoya a esta evaluación fue el premio de 1999 del Departamento de Educación de “GEAR UP” de \$10 millones para la Comisión para que reclutara y sirviera a 10 estudiantes de secundaria y preparatoria en las ciudades de Camden, Jersey City, Newark, y Trenton. La propuesta se edificó en los programas existentes llamados “*College Bound*” financiados por el estado.

La asistencia estatal estudiantil representa la última rama de los recursos estatales para la educación superior. Diferente a otras apropiaciones estatales, la mayoría de los fondos de ayuda al estudiante son dirigidos a instituciones independientes a causa de las colegiaturas tan altas que estos tienen. Comoquiera, el haber removido las restricciones en la autoridad de los consejos de las instituciones públicas para aumentar las colegiaturas a permitido que estas compitan por una mayor parte de los fondos de ayuda estudiantil.

New Jersey inicio su primer programa detallado de becas basado en meritos en 1959 y subsecuentemente aumento el Otorgamiento de Incentivos Educacionales y el otorgamiento de Fondos de Ayuda de Matriculas para ayudar a los estudiantes que asistían a instituciones de altos costos. El Fondo de Oportunidad de Educación fue después adherido para asistir a los estudiantes que se encontraban en desventaja económica y educacional. Dos programas adicionales subsecuentemente se enfocaron en los estudiantes de *colleges* comunitarios y en otras instituciones públicas. Hasta 1994, una división dentro del Departamento de Educación superior administraba la mayoría de los programas de ayuda estudiantil. En 1999, por el proceso de reestructuración la legislación transformo a la Oficina de Asistencia Estudiantil en la Autoridad de Asistencia de Estudiantes de Educación Superior (HESAA), un solo gobierno integrado plenamente y una estructura administrativa con la responsabilidad para coordinar programas, avanzar políticas, influenciar los recursos estatales y federales y proveer un servicio directo a los estudiantes. Actualmente los programas que otorgan fondos estatales están divididos en tres áreas distintas: necesidad, desventajas y académicos. Los programas incluyen:

- Otorgamiento de Fondos para Matriculas (TAG) se le otorga a los estudiantes que demuestran necesidad financiera;
- Otorgamiento de Fondos para la Oportunidad Educativa que se otorga a los estudiantes que cuentan con una necesidad excepcional para aquellos que tienen un historial de desventaja educativa;
- Beca de Estado de los Jardines que se otorga a los estudiantes basado en su merito.

La HESAA administra también un número pequeño de programas, el más importante es el Programa de Reclutamiento de Escolares Sobresalientes diseñado a motivar a estudiantes graduados de preparatoria que han conseguido altos logros para que ingresen a los *colleges* del estado de Nueva Jersey<sup>17</sup>

Los fondos de ayuda al estudiante son cerca del 20% del total de las apropiaciones de Nueva Jersey para la educación superior. El programa mas importante, TAG, puede proveer a los estudiantes elegibles hasta el 100% del costo de la matricula en las instituciones públicas y el 50% del costo promedio de matricula en las instituciones independientes. Para los años del 2000-01, el otorgamiento máximo de fondos en el sector independiente fue de \$7,700 dólares, y los estudiantes mas necesitados que van a las instituciones públicas reciben el pago de la matricula completa. Por varios años la Comisión y el Consejo de Presidentes han incluido comentarios en la declaración de sus presupuestos apoyando la ayuda estudiantil en la matricula para los estudiantes de medio

tiempo, con la condición de que sean financiados por una línea en el presupuesto separada de la que financia a los estudiantes de tiempo completo. Actualmente hay una cuenta pendiente en la Legislatura para autorizar dicho programa.

A todos aquellos a quienes entrevistamos estaban muy entusiasmados acerca de la asistencia estudiantil y del trabajo de la reestructurada HESAA. Un legislador, que generalmente vio de manera negativa el acta 1994, comoquiera describió el sistema de ayuda financiera como “el mayor éxito de la reestructuración.: Además adhirió, “Tenemos el mejor programa de ayuda financiera en el país. Esto mejora el accesibilidad.” El Presidente de una Universidad independiente nos comento, “Nueva Jersey hace un excelente trabajo de ayuda publica para los estudiantes de *college* y las instituciones han trabajado duro para que esto siga pasando. Esto pudo no haber sucedido sin la reestructuración”. Y un administrador de una dio un comentario similar: “Nueva Jersey tiene uno de los mejores sistemas de financiamiento estudiantil en el país. No esta muy lejos del otorgamiento de fondos de Cal, al cual se le hizo mucho alboroto recientemente. La oficina de políticas y planeación del gobernador tiene mucho que decir acerca de lo que pasa en el HESAA. La ayuda financiera ha sido realmente una luz brillante de la reestructuración. El consejo del HESAA ha sido muy efectivo en su defensa”.

“En el pasado, hubo años en los que los comentarios en el presupuesto restringían la cantidad de aumento en las matriculas que podían ser compensadas con la ayuda financiera,” comento un miembro del personal de la oficina del gobernador. “La legislación también condicionaba a las instituciones que tenían que mantener al estudiante sin que le dañaran dichos aumentos. Este acercamiento ya no esta mas en uso.”

## **Los Resultados de Nueva Jersey**

### Preparación

La preparación es definida por el reporte de *Measuring Up 2002* para que incluya la terminación de la preparatoria, cursos de preescolar a secundaria, y los logros obtenidos en estos cursos. Nueva Jersey fue premiado con grado A en esta categoría basado en gran parte basado en el porcentaje de sus estudiantes que obtuvieron la credencial de preparatoria, en donde fue identificado como uno de los siete mejores estados. Como el reporte de *Measuring Up 2000* subraya, Nueva Jersey no participo en las encuestas nacionales utilizadas para evaluar a los estudiantes que estaban tomando cursos de preescolar a secundaria. El estado fue el 16avo en los resultados de los 20 porcientos más altos en el SAT/ACT, y el séptimo en los resultados que tenían de 3 o más en el examen de colocación de asignaturas avanzado. En la categoría total Nueva Jersey empato por el 3er lugar.

La *Evaluación de Cinco Años de la Reestructuración de la Educación Superior (1999)* reporta algunos datos institucionales que varían conforme al sector.<sup>18</sup> Para los *colleges* comunitarios, el reporte nota que las políticas institucionales difieren en cuanto a quien necesita ser examinado, cuando, con que instrumentos y cual corte de resultados se van a

utilizar para su colocación. Mientras que los datos no son comparables a través de las instituciones, todavía es posible reportar el porcentaje de estudiantes que según las instituciones necesitan clases remediales en lectura, escritura, computación o álgebra. Para 1998 el rango de estudiantes que necesitaban clases remediales en al menos una de estas áreas se encontraba entre 43% hasta 94%. El porcentaje principal de necesidad de alguna de estas clases remediales en todas las 19 instituciones era de 67. Estas figuras toman un significado mayor cuando uno considera que en 1999 casi la mitad de todos los estudiantes de primer año que entraban de tiempo completo por primera vez, África americanos e Hispánicos se matricularon en *colleges* comunitarios.<sup>19</sup>

Los media de resultados del SAT en el otoño de 1998 para los estudiantes de primer ingreso en las universidades públicas de investigación y en los *colleges* y universidades estatales se registraron desde el más bajo de 877 hasta el más alto de 1205. La media del SAT para las 10 escuelas fue de 1048. De manera significativa los media de resultados en el *College* de Nueva Jersey (antiguamente Trenton State) fueron los mas altos con 1205, excediendo por mas de 60 puntos a los resultados reportados por Rutgers y NJIT.

El punto de vista general de que los estudiantes asistan a *colleges* y universidades publicas de cuatro años en Nueva Jersey parece que confirma el grado A de preparación que el Centro Nacional le otorgo de premio. Al mismo tiempo, la proporción de estudiantes con necesidad de estudios remediales en los *colleges* comunitarios, así como la concentración de África americanos e Hispánicos en estas instituciones, sugiere un problema potencial que se revela de manera mas profunda en la discusión que sigue de participación y terminación.

### **Participación y Opción**

*Measuring Up 2000* baso sus resultados de participación en el rango de estudiantes activos de preparatoria a Universidad (40% de los resultados de categoría), en el rango de matriculación de adultos jóvenes (20% de los resultados de categoría) y la proporción de adultos matriculados con edad de trabajar (40% de los resultados de categoría). De los cincuenta estados en EUA, Nueva Jersey obtuvo el 3er lugar en la primera medida, 6to en la segunda y el 30avo en la tercera. La suma de estos resultados colocó a Nueva Jersey en el lugar número 11, lo suficientemente bueno para obtener un grado de B+.

Los datos estatales apoyan a la evaluación del Centro Nacional en lo que se refiere a la baja participación de los adultos en edad de trabajar. Entre 1994 y 1999, la matriculación de estudiantes de tiempo completo aumento constantemente. La matriculación de estudiantes de medio tiempo declino agudamente en los *colleges* comunitarios como en los sectores de cuatro años causando un decline total en las matriculas, las cuales llegaron a su punto mas bajo en 1997. Durante este mismo periodo, la proporción de estudiantes Negros, Hispánicos o Asia-Americanos aumento marginalmente en el sector público mientras que los blancos bajaron de un 71% a un 65%.

Muchos líderes estatales identificaron a la capacidad del sistema como su preocupación principal en la educación superior. El Quinto Reporte Anual de Resultados del Estado

señala que el aumento de las matriculas de tiempo completo sugiere la necesidad de aumentar la capacidad en áreas especiales para poder satisfacer las necesidades específicas.<sup>20</sup> Un presidente universitario describió a la ausencia de un plan estatal para aumentar la capacidad a la luz de Nueva Jersey estimaba el 25 por ciento de crecimiento de graduados de preparatoria como “un juego peligroso” adhiriendo que “La política es para externalizar a la educación superior y que el sistema actual mantenga el status quo separando los cambios de la matriculación de los cambios en el financiamiento. No existe ninguna capacidad adicional excepto en los *colleges* comunitarios.”

La preocupación sobre la capacidad de seguir obteniendo combustible concierne al rango de estudiantes que emigran fuera, que es el mas alto de la nación. Relativamente son pocos los estudiantes de otros estados que atienden a las universidades públicas de Nueva Jersey, en parte por la selectividad de estas instituciones. Cerca del 90 por ciento de los estudiantes que atienden a las instituciones del sector público provienen de dentro del estado.

A la categoría de participación del reporte de *Measuring Up 2000*, le hemos adherido un factor de opción definido como la variedad de programas de calidad razonable disponibles para los estudiantes y la facilidad con la cual los estudiantes de todas edades pueden acceder a ellos. Las estadísticas de la Comisión de Educación Superior describen el número significativo de programas que fueron adheridos durante los pasados cinco años. Entre 1995 y el 2000, las instituciones que requerían de la aprobación del Consejo de Presidentes, como resultado del Acta de Reestructuración de la Educación Superior de 1994, aumentaron 386 programas nuevos.<sup>21</sup> Durante este mismo periodo, 160 programas fueron descontinuados. Se adhirieron programas de red por sector los cuales fueron: *colleges* comunitarios, 58; *colleges*/universidades estatales, 44; universidades publicas de investigación, 72; instituciones propietarias, 12. De las adhesiones de red, 79 fueron al nivel de grado de asociado, 60 a nivel de bachiller, 68 para maestrías o postgrados y 18 para doctorados. Las 7 instituciones “a la carta” aumentaron 100 programas mas de los que descontinuaron durante el mismo periodo. Todos menos uno de los programas nuevos de las instituciones “a la carta” fueron a nivel de bachiller o superior.

Los nuevos programas proveen solo una parte de la vista general. Un representante de un *college* comunitario sugirió que las opciones han aumentado desde 1994 como resultado de una mayor flexibilidad en el sistema para desarrollar programas y para aprobarlos en un tiempo razonable. El representante de una institución propietaria comento, "La reestructuración nos a permitido avanzar para ofrecer programas de bachillerato. A facilitado el proceso de aprobación a instituciones que están tratando de satisfacer las demandas del mercado." Y adhirió también, "La competencia te fuerza a tener un nivel mas alto de programas. Los beneficiarios finales son los estudiantes. En el sistema antiguo, podías existir sin los programas mas actuales. Hoy no puedes hacerlo."

El presidente de un *college* comunitario describió como, siendo confrontado por una demanda alta y creciente para bachillerato, colaboro con ocho instituciones mayores para formar una “comuniversidad,” en donde los estudiantes podían hacer la transición a clases que estuvieran dirigidas al bachillerato ofrecido por las instituciones de cuatro años

participantes sin tener que moverse de lugar. Y, un miembro de la Comisión de Educación Superior resumió las nuevas opciones disponibles para los estudiantes como, “muchos pequeños programas se fueron y muchos de los programas nuevos y viables han sido adheridos. Cuando el público revisa los programas institucionales ahora, pueden encontrar un programa más actual donde uno se enlista.”

Un administrador mayor en la Universidad de Rowan notó el desarrollo de los programas de ingeniería y doctorados en su universidad, señalando que antes de que estos programas fueran adheridos, el Sur de Jersey, que cuenta con el 30% de la población, no contaba con estas opciones. Rowan y el *College* de Nueva Jersey (CNJ) han decidido enfatizar la experiencia de residencias para los estudiantes así como una mayor selectividad en el proceso de admisiones. En el *College* de Nueva Jersey, un antiguo administrador habló de cómo la institución se estaba enfocando hacia la educación universitaria a nivel de carreras, señalando con un orgullo particular las ofertas de carreras en docencia, medicina previa en biología y química, prácticas intensivas en la industria farmacéutica, y nuevos programas en la escuela de negocios de mercadotecnia y farmacéutica. Los legisladores frecuentemente singularizan las decisiones de los programas de estas dos instituciones como ejemplos de “excelencia”. Uno recomienda el CNJ a sus electores discutiendo que, “debería de haber una institución estatal de este calibre en Nueva Jersey. Es una terrificante oferta para los estudiantes que se quieren quedar en el estado pero que no pueden pagar los estudios de educación superior privados.”

Dicho progreso no viene sin un precio. Instituciones como las de Rowan y CNJ, fueron elogiadas por haber aumentado los resultados de la SAT y por los altos GPAs entre los estudiantes entrantes, por haber logrado estas metas enfocándose en los estudiantes residentes de tiempo completo y aceptando una proporción menor de solicitantes comparado con la cantidad creciente de admisiones. Preocupados por el impacto adverso en el acceso, los representantes institucionales creyeron que sus acciones eran consistentes con las instituciones a las que veían como sus iguales. Cuando se les preguntó acerca de la participación de la minoría, los administradores notaron que las proporciones no habían declinado, resultados que consideraron como satisfactorio especialmente bajo la luz de una falta percibida de prioridades estatales en lograr una mayor diversidad en las matriculaciones.

No todos vieron los aumentos en las opciones al estudiante bajo la misma luz. Un administrador de una de las universidades públicas de investigación más grande del estado sugirió que el resultado de toda la actividad que fue dirigida a crear nuevos programas fue para aumentar los costos de la educación superior, para diluir la alta calidad de los programas al mismo tiempo que se van creando muchos más programas, y para crear un ambiente de educación superior más homogéneo mientras que las instituciones se esfuerzan para igualar las ofertas de programas para poder seguir siendo competitivas. También sugirió que la des-regulación ha llevado a la proliferación de instituciones propietarias mientras que la disponibilidad de la ayuda en dólares al estudiante a nivel federal y local apoya su habilidad para generar ganancias.

### Accesibilidad

*Measuring Up 2000* le otorgo a Nueva Jersey una B por accesibilidad basado en : (1) la habilidad familiar para pagar el *college* comunitario, los *colleges* y universidades publicas de cuatro años, y los *colleges* y universidades privados de cuatro años; (2) las estrategias para la accesibilidad incluyendo el otorgamiento de ayuda financiera enfocada a las familias de bajos recursos y el otorgamiento del ingreso necesario para las familias mas pobres para que estas puedan pagar la matricula en los *colleges* de mas bajos costos; y (3) confianza del estudiante en los préstamos. La lógica atrás de los grados de Nueva Jersey desafía al entendimiento sencillo. Nueva Jersey supera al estado de California, que es el punto de referencia, en cada una de las medidas excepto en el pagar la matricula en los *colleges* de mas bajos costos. Aun con este prejuicio en el proceso de grados, Nueva Jersey emerge de la categoría en un empate entre tres estados por el lugar décimo entre los estados más accesibles.

Los reportes estatales amplifican la imagen proveída por *Measuring Up 2000*.<sup>22</sup> Entre los años de 1994-95 y 1999-2000, las matriculas y costos de los *colleges* y universidades públicas mayores aumentaron un 49 %. En contraste los aumentos para los *colleges* comunitarios y para los *colleges* de misiones públicas independientes y universidades aumentaron un 25 por ciento y un 29 por ciento respectivamente. Mientras que las matriculas y costos de las instituciones públicas continuaron excediendo el promedio nacional, el espacio de los *colleges* comunitarios (\$90 en 1999) ha sido reducido mientras que el espacio para las instituciones públicas mayores se ha hecho mayor (\$1100 para los *colleges* y universidades estatales y \$1650 para las universidades de investigación en in 1999).

Nueva Jersey realizo un compromiso inusual para la asistencia al estudiante. En cada sector, un porcentaje alto de estudiantes de carrera tiempo completo recibieron una ayuda y el otorgamiento de esta ayuda es significativamente mayor que el otorgado por la nación. En 1999, Nueva Jersey fue el segundo lugar en EUA en los términos de la ayuda recibida por el estado a los estudiantes de tiempo completo y de la ayuda promedio otorgada por el estado. La cantidad de préstamos otorgados es casi la misma que la otorgada por la nación a los *colleges* comunitarios, el *college* estatal y el sector de universidades. La cantidad de préstamos es mayor para las universidades públicas de investigación y menor para el sector independiente.

De las notas que tomamos de nuestras entrevistas, esta claro que el preservar la accesibilidad es una de las prioridades más importantes de Nueva Jersey. Las dos principales estrategias para lograr esto son el crédito de ayuda estudiantil para los costos educativos (TAG) y los programas de fondos para oportunidades educativas (EOF). Ambos han sido beneficiados por el aumento de las apropiaciones legislativas durante los pasados cinco años. Además, la mayoría de las instituciones, publicas y privadas, ayudan a los estudiantes a través de descuentos en las colegiaturas y otorgando becas. La mayor amenaza para la accesibilidad en Nueva Jersey envuelve la ilegibilidad de estudiantes de medio tiempo para aplicar a la ayuda estatal, el aumento de las colegiaturas y costos en las instituciones mayores estimuladas por la declinación estatal de apoyo operacional, y

el como las familias de clase media "exprimen" sus ingresos en el ambiente de altos costos/ alta ayuda.

### Terminación

*Measuring Up 2000* basa sus grados para la terminación en los estudiantes de primer año de los *colleges* comunitarios que regresan para su segundo año, los estudiantes de primer ingreso en los *colleges* y universidades que regresan para su segundo año, la proporción de estudiantes por primera vez de tiempo completo que completan su grado de carrera dentro de un lapso de cinco años, y los certificados y títulos otorgados por todos los *colleges* y universidades en el estado por cada 100 estudiantes de carrera. En esta categoría, Nueva Jersey recibió su grado mas bajo, una B-. En las primeras tres medidas el estado se desempeño muy bien, obteniendo el 11avo, empatando por el 1ero, y empatando por el 11avo respectivamente. El estado obtuvo el 6to de abajo para arriba en todas las categorías de grado, que fue medido por *Measuring Up 2000* calculo como el 50% del grado total. A las medidas del Centro Nacional le adherimos la transferencia de los *colleges* comunitarios.

De acuerdo con el reporte estatal, el rango de graduación en Nueva Jersey para los *colleges* y universidades públicas de cuatro años excede significativamente el promedio nacional y continúa mejorando. Esto es verdad también para la retención de costos en las instituciones publicas de cuatro años. El rango de graduaciones en los *colleges* comunitarios y *colleges* independientes no-doctorales están retrasados en comparación con sus iguales nacionales. Para los *colleges* comunitarios, la retención de costos en el tercer semestre es un poco mejor que el promedio nacional.

Durante los pasados cinco años, el ritmo de transferencia para los *colleges* comunitarios de Nueva Jersey ha ido de estar virtualmente igual al promedio nacional a estar un poco mas arriba. Históricamente, Nueva Jersey no ha echo un trabajo particularmente efectivo en promover la articulación y transferencia. Algunos a los que entrevistamos sugirieron que el ritmo indistinguible de graduaciones de tres años de los *colleges* comunitarios se puede trazar por la falta de incentivos para los estudiantes para que se gradúen antes de transferirse. El desempeño de los estudiantes que se transfieren es casi igual al de los estudiantes nativos de grupos comparables. Dos tercios de todos los estudiantes que se transfirieron se graduaron en menos de seis años.

El informe de resultados estatal de 1996 incluyo un declaración sugiriendo, "una relación inversa entre el acceso y el ritmo de graduaciones, incluyendo su tiempo de finalización... son factores que amenazan el acceso a la educación superior, y amenazan también el éxito académico...[es por eso que] el maximizar el acceso aumenta el promedio del costo para educar a los estudiantes, y esto afecta negativamente a el ritmo de graduaciones y el promedio de tiempo que toma finalizar una carrera. El lograr un balance apropiado entre el acceso y la productividad es el desafío para el futuro."<sup>23</sup> Si esta evaluación es correcta, Nueva Jersey esta luchando por lograr ese balance especialmente al nivel de los *colleges* comunitarios teniendo un mayor éxito mayor en alguna forma con la participación y terminación. El grado de Nueva Jersey para la

terminación pudiera ser mas alto si se basara exclusivamente en los resultados de su sector publico de cuatro años. Al mismo tiempo, el continuar con los temas de articulación y transferencia sugiere que las instituciones de cuatro años pudieran estar haciendo menos de lo que deberían para ayudar a los *colleges* comunitarios a mejorar sus resultados.

### Beneficios

El Centro Nacional definió la categoría de beneficios para que incluyera a el porcentaje de adultos con titulo de graduado o postgraduado, la cantidad de aumento en el ingreso personal a causa de la educación, el numero de residente elegibles que votaron en las elecciones nacionales de 1996 y 1998, el porcentaje que declararon donaciones de caridad que lo detallaron en su declaración de impuestos, y tres medidas de analfabetismo adulto: alfabetización cuantitativa, alfabetización en prosa y alfabetización en documentos. Nueva Jersey recibió una A en esta categoría, empatando por el 4to lugar en el índice de la categoría. El estado obtuvo el 5to en la proporción de títulos de carreras, 2do en el aumento de ingreso a causa de la educación, 40tavo en la proporción de votos y el 2do en la contribución de donaciones de caridad. Los resultados de alfabetización son un poco problemáticos por la fecha en la que se hizo el estudio (1992) y por el número de estados que les faltaron los resultados (22). Dentro de los estados con resultados Nueva Jersey obtuvo el 10mo lugar en alfabetización cuantitativa, 11avo en alfabetización en prosa y el 6xto en alfabetización en documentos. Estos tres últimos resultados contribuyeron solamente con un 20% del grado de categoría.

A la evaluación del Centro Nacional adherimos los comentarios de aquellos a quienes entrevistamos. Nueva Jersey tiene más compañías de alta tecnología que el Valle de Silicón. Es el centro de la industria farmacéutica. Un número de aquellos a quienes entrevistamos atribuyeron estos y otros desarrollos económicos similares a la colaboración y las relaciones efectivas de trabajo entre las instituciones de educación superior, el sector privado y el gobierno estatal. Rutgers ha ayudado a dirigir y aumentar en Nueva Jersey la capacidad de investigación por lo que ahora el estado se encuentra dentro de los cinco a diez mejores estados. La Universidad Estatal de Rowan recibió una gran donación privada para ayudarla a empezar un programa de ingeniera en Jersey del Sur. El aumento en el énfasis en la tecnología y la educación a distancia en instituciones como la de Thomas Edison ha expandido las oportunidades para todos los estudiantes.

El Quinto Informe Anual de Resultados Estatal (*Fifth Annual Systemwide Accountability Report*) describe una fuerza de trabajo con la participación creciente de mujeres y minoría que permanecían significativamente con poca representación dentro de los que completaron su titulo de alta tecnología.<sup>24</sup> NJIT es un participante de la Alianza Para La Participación de las Minorías, basada en Filadelfia, que tiene el objetivo de doblar el número de participantes de minoría en el terreno de la tecnología. El CNJ coloca servicios de aprendizaje en el núcleo de su experiencia de primer año. Ambos presidentes de los *colleges*, públicos y privados reportaron un aumento significativo en la participación voluntaria de los estudiantes. Y los *colleges* y universidades reportaron mas interacción con sus comunidades locales en una variedad de programas incluyendo la

preparación del estudiante y la mejora de maestros. Varios *colleges* públicos localizados en ciudades internas participaron en un programa estatal diseñado a ayudar a los miembros de la facultad a obtener habitaciones accesibles que estuvieran cercanas. Rowan provee estipendios para fomentar que los miembros de su facultad vivan cerca del campus.

El desarrollo económico se ha vuelto un factor clave en las decisiones del financiamiento estatal. Las oportunidades para la colaboración del sistema incluyen programas articulados, universidades virtuales patrocinadas por el estado y consorcios internacionales e interestatales. Dicha colaboración produce ventajas competitivas, modera los costos y aumenta las oportunidades.

### Conclusión

Cuando empezamos con nuestras entrevistas en Nueva Jersey, frecuentemente nos comentaron que los legisladores no estaban interesados en la educación superior. El pequeño número de cuentas introducidas enfocadas a la educación superior fue citado como apoyo a esta afirmación. Nos preguntamos como el estado pudo lograr buenos resultados si sus representantes electos tenían poco o nulo interés en la educación superior, así que incluimos esta pregunta acerca de este misterio cuando entrevistamos a los legisladores. Ellos nos comentaron que el alto grado de satisfacción en el desempeño era mejor explicación que el poco interés. Un senador resumió el punto de vista de sus compañeros, "dada la satisfacción actual en el desempeño de la educación superior, la última cosa que se necesita es {el nombre del senador} en la teoría de la educación superior."

Los legisladores de Nueva Jersey tienen todas las razones para estar complacidos con su sistema de educación superior. De acuerdo con *Measuring Up 2000*, Nueva Jersey se encuentra empatado junto a Illinois como los estados de mejor desempeño en la nación. Además la mayoría de sus tendencias en la evaluación son favorables, y los hacedores de políticas permanecen abiertos a las iniciativas dirigidas a eliminar las amenazas al desempeño aceptable. El estado ha identificado un bajo número de estudiantes de medio tiempo que son una barrera para mejorar la participación. Actualmente esta pendiente en la Legislatura una cuenta que extenderá el otorgamiento estatal de ayuda para pagar las clases a estudiantes de medio tiempo. Esta en proceso el trabajo para mejorar la articulación y transferencia de los *colleges* comunitarios, un paso que podría ayudar a la terminación, en donde Nueva Jersey obtuvo su grado mas bajo una B-. ¿Que decisiones políticas han contribuido al desempeño actual del sistema de educación superior de Nueva Jersey? Volveremos a esta pregunta en la parte final de este reporte.

En los pasados 45 años, Nueva Jersey ha demostrado el deseo y la capacidad de modificar su sistema de educación superior para cambiar el desempeño en el logro de las prioridades estatales. No existe evidencia en que estos procesos de continuos ajustes terminaron con la reestructuración de 1994. Un representante de un sector independiente nos aviso que el gobernador creó un nuevo sistema y que cualquier gobernador nuevo tiene el derecho de revisarlo. Un vice- presidente de una universidad de investigación

nos comento, "si el sistema no trabaja tan bien, existe una posibilidad de que un gobernador nuevo pueda cambiarlo. Mucha gente piensa que va a ver una poda seguida de un injerto de pedazos del antiguo plan cuando se pruebe que el sistema es inadecuado. Esto ahora es improbable ya que el sistema esta trabajando."

Sin embargo, un legislador introdujo una cuenta en la sesión mas recientes para crear un panel de estudio para ver los resultados de los cambios. La intención, comento, "es poder ver en donde estamos ahora antes de realizar ajustes. Necesitamos ver que es lo que esta funcionando y hacerlo mejor". Talvez su comentario resume mejor que cualquier otro la contribución de la estructura legal de Nueva Jersey en el desempeño de la educación superior. El estado tiene la capacidad para cambiar el sistema y no esta en reacio en utilizar dicha capacidad cuando existe una oportunidad para mejorar el desempeño.

Los cambios en la estructura legal durante los últimos diez años han fortalecido la influencia del gobernador debilitando los elementos de la interfase que intentaba apoyar las acciones regulatorias y difundiendo los elementos del antiguo Departamento de Educación Superior a otros departamentos del gobierno estatal. Estos cambios fueron consistentes con las intenciones del gobernador para reducir el tamaño del gobierno estatal, y para apoyarse más en las influencias de mercado como una manera de limitar los gastos públicos de la Educación Superior. Los resultados incluyen más competencia a través de los sectores, mayores opciones de sectores, mayores opciones de programas, y un aumento en los precios para los consumidores. Estos resultados han sido compensados de manera considerable por los aumentos en la ayuda financiera estudiantil, por aumentos de apropiaciones estatales a *colleges* comunitarios (siempre y cuando limiten los aumentos en las colegiaturas) y por agregar a la estructura un Consejo de Presidentes que aumenta la necesidad de colaboración a través de los sectores.

Existen claramente ganadores y perdedores dentro de los sectores institucionales y existen cambios en la ubicación de la influencia así como en el uso relativo de las fuerzas de mercado. Pero no parece que el estado haya dado por vencido ninguna de sus capacidades para seguir manejando a la educación superior. Tampoco parece que los servicios hayan sido alterados significativamente, aun y cuando parece posible que los estudiantes que son inelegibles para la asistencia financiera ahora están pagando una mayor parte de los costos de su educación superior. Al mismo tiempo, la legislación Federal se ha enfocado cada vez mas en las necesidades de los estudiantes de la clase media.

En efecto, Nueva Jersey ha cambiado un sistema que prometía seguridad a uno que es manejado por las tensiones de competencia. Un presidente de un *college* privado contrasto los nuevos arreglos- "un sistema voluntario de buenas intenciones puede deteriorarse en temas de presupuesto," -con el antiguo sistema que, "era ineficiente pero consistente en todo--nada se movía para nadie. "

Nueva Jersey a moderado los problemas potenciales de la propuesta de mercado mediante subsidios otorgados a estudiantes de bajos recursos, "nivelando el campo de juego" en el cual las instituciones publicas e independientes compiten, estableciendo estructuras

formales que obligan "una colaboración voluntaria" a través los sectores e instituciones, y no vacilando en intervenir en el mercado cuando parece que los objetivos que son de gran valor para estado puedan estar comprometidos. Por ejemplo, el estado aumento su apoyo operativo a los *colleges* comunitarios a cambio de que estos detengan los aumentos en las colegiaturas, e invirtió en la infraestructura para la tecnología en todos los sectores, incluyendo las instituciones independientes. Estas intervenciones selectivas continúan una tradición que puede ser trazado al menos a los fondos incentivos enfocados en promover una mayor diversidad y excelencia institucional durante la administración de Kean.

Este estudio de caso del sistema de diseño de Nueva Jersey sugiere que un estado puede lograr o mantener un alto desempeño utilizando un acercamiento orientado a el mercado con la condición de que tengan buena información de los resultados y que se mantengan vigilantes a las posibles amenazas. Es necesario para este acercamiento de mercado la capacidad para realizar cambios significantes en las estrategias de manejo cuando sean necesarios a causa de los tiempos cambiantes

Cambiar de un sistema de regulaciones a uno de mercado implica grandes demandas en la comunicación. Los consumidores lo necesitan para poder hacer decisiones informadas. El estado lo necesita para administrar y monitorear un programa masivo de asistencia al estudiante. Los líderes electos lo necesitan para asegurar que el sistema este produciendo resultados razonables en la ausencia de regulaciones estatales. Los empresarios y donadores lo necesitan para asegurarse que sus contribuciones están haciendo una diferencia en las áreas que ellos valoran.

En retrospectiva, Nueva Jersey estaba en buena posición para la transición en gran parte por los excelentes sistemas de información que estaban disponibles antes de la reestructuración de 1994. No fue posible decidir con la evidencia disponible si Nueva Jersey se unió al tren de información de resultados simplemente porque otros estados estaban moviéndose hacia esa dirección, como algunos alegan, o desarrollaron concientemente los requerimientos de resultados junto con el financiamiento de desempeño como una parte no declarada del plan de reestructuración. Claramente, el sistema actual requiere que el desempeño se monitoree para tranquilizar a aquellos en ambos lados del espectro político que continúan inconformes por la ausencia de regulaciones o por una agencia con la influencia de hacer cumplir dichas regulaciones.

La intención con respecto a la colaboración es mucho mas clara. Aquellos quienes diseñaron el sistema de reestructuración estaban concientes que la eficiencia y la efectividad entre las instituciones libres de un sistema de regulaciones dependía del nivel de actividad de colaboración que no era conocida anteriormente en Nueva Jersey o en ese caso, en la mayoría de los estados que no operan con un consejo de gobierno unificado. La interfase entre el estado y las instituciones fue diseñada deliberadamente para asegurar que ninguna de las tres identidades claves (fideicomisarios, la Comisión y el Consejo de Presidentes) pudieran llegar a donde quisieran bajo la base de una actividad unilateral. Mientras que las instituciones han aprendido a colaborar, los presidentes han descubierto beneficios inesperados en el proceso. Sin embargo todavía quedan preguntas para saber si

el sistema reestructurado puede lidiar con tan complejos asuntos cuando los *colleges* comunitarios se transfieran solamente en base a la información, buenas intenciones y con apenas arreglos muy débiles de responsabilidad y resultados.

El otorgamiento de incentivos y de fondos de desempeño son las dos principales estrategias fiscales que el estado utiliza para influenciar los resultados institucionales en su ambiente actual de mercado. Los mayores incentivos otorgados que la Comisión ha sido llamada a administrar fueron autorizados solo cuando paso el tiempo suficiente para que los representantes electos y los participantes institucionales obtuvieran experiencia y confianza en el arreglo complejo e interdependiente creado por la reestructuración. Las instituciones, por supuesto, hubieran preferido que el estado proveyera todos los fondos de operación en la forma de apropiaciones directas, pero los líderes políticos estatales cada vez mas han tomado el otorgamiento de incentivos para llenar los espacios que había dejado el acercamiento de mercado para la educación superior de Nueva Jersey. Y las instituciones han estado cooperando, especialmente mientras que la confianza se va formando en la integridad y competencia del personal de la Comisión.

Los fondos para la ayuda estatal a el estudiante, que han sido muy generosos, han ayudado a compensar el impacto del aumento en las matriculas producido por el sector publico a base de un apoyo estatal limitado y la transición hacia el ambiente de mercado. La creación de un HESAA independiente ha ayudado a asegurar el nivel de campo de juego para todos los proveedores. Las instituciones que han sido las más atractivas para los estudiantes han podido utilizar aumentos en las colegiaturas para financiar programas y expandir sus planteles. Mientras que las colegiaturas y cuotas se han ido convirtiendo en una parte cada vez más importante de la mezcla de ingresos para todas las instituciones, los incentivos para responder a las necesidades del consumidor han sido fortalecidos. Finalmente, el gobierno estatal, mientras que desapruaba la magnitud de los aumentos en las colegiaturas impuestas en algunos *colleges* y universidades estatales, se ha limitado de interferir con la autoridad de los consejos institucionales para poner niveles, proveyendo la oportunidad a las influencias de mercado para que funcionen.

Los *colleges* y universidades estatales fueron las más afectadas por la reestructuración de 1994. Mientras que la reestructuración tuvo un impacto pequeño en Rutgers y en las universidades independientes, el ambiente cambio como resultado de una mayor libertad para todas las instituciones de empezar nuevos programas. No existía ningún Consejo de Educación Superior que limitara la competencia. Aun aquellas instituciones más lejanas a la influencia reglamentaria tuvieron que poner atención a la competencia cuando el mercado se convirtió en una parte determinante del éxito.

Posiblemente, la decisión política más importante que ha formado los resultados de la educación superior reportados por el Centro Nacional de Nueva Jersey y confirmados por evaluaciones internas puede ser trazada al menos hasta el año de 1965 y la decisión de crear una respuesta racional y comprensiva a las necesidades del proyecto de los residentes del estado. También muy importante fue el compromiso temprano para un programa fuerte, basado en la necesidad de la asistencia al estudiante y en la decisión de incorporar al sector independiente a través de la ayuda estudiantil y los fondos directos.

El desarrollo exitoso de un sistema complejo que envuelve muchas piezas dispersas en diferentes etapas del desarrollo, fue beneficiado por una coordinación y manejo central fuerte proveído por el Canciller del Consejo de Educación Superior. Hacia 1985, los líderes políticos concluyeron que el desarrollo de los *colleges* y universidades estatales esta sufriendo a causa de regulaciones excesivas. El separa las matriculas de las colegiaturas, impulse a la diversificación de misiones y fortaleció los poderes de los consejos institucionales que se encontraban en movimiento hacia una autonomía institucional mayor que culmino con la decisión de 1994 de que era el tiempo para el estado de sustituir las fuerzas de mercado, para muchas, si no es que la mayoría, de las regulaciones. Los representantes electos, para darles crédito, no realizaron la transición a medias.

Como resultado, el caso de Nueva Jersey provee útiles e interesantes ideas acerca de las fuerzas y debilidades que ocurren al transformarse hacia un “acercamiento dirigido de mercado”. En balance, es justo decir que el acercamiento de mercado -cuando hay instituciones maduras, Buena información y el deseo de intervenir cuando los resultados aparecen dirigidos hacia la dirección errónea- puede lograr o mantener, para un sistema de educación superior bien diseñado, un desempeño alto. Hay muy poca evidencia para sugerir que los niveles de conformidad de aquellos que manejan el sistema y la capacidad del sistema para producir los resultados deseados para clientes intencionales se encuentran necesariamente relacionados entre si. Además, mientras que los participantes aprenden como hacer al sistema trabajar, ellos ganan la experiencia necesaria para enfatizar sus fuerzas y compensar sus debilidades. Mas sorprendente es que muchos de las críticos del acta de 1994 (incluyendo a los representantes del sindicato de empleados) ahora están, a favor de los arreglos nuevos o al menos inseguros de desear regresar al sistema anterior.

---

<sup>1</sup> National Center for Public Policy and Higher Education, *Measuring Up 2000: The State by State Report Card for Higher Education* (San Jose: National Center for Public Policy and Higher Education)

<sup>2</sup> The Citizens Committee For Higher Education In New Jersey, (1966) *A Call To Action*. One Palmer Square, Princeton, New Jersey.

<sup>3</sup> New Jersey Commission on Higher Education y The New Jersey President’s Council, *The Five Year Assesment of Higher Education Restructuring* (Trenton,NJ:1999)

<sup>4</sup> “Lobby” es un grupo de personas con un interés común , en este caso la educación superior, que abogan por su interés frente al gobierno.

<sup>5</sup> El Comité de ciudadanos, *A call*

<sup>6</sup> Higher Education Student Assistant Authority (HESAA) *Manual de Políticas* (Trenton, NJ: sin fecha)

<sup>7</sup> New Jersey Commission on Higher Education, (1998) *Focusing On Higher Education Outcomes: The Third Annual Systemwide Accountability Report*.

<sup>8</sup> The New Jersey Commission On Higher Education and the New Jersey Presidents’ Council, (July 1996) *The Restructuring of New Jersey Higher Education: The Interim Report To The Governor And The New Jersey Legislature*.

<sup>9</sup> Además de la Oficina de Servicios Legislativos que no es partidaria, la legislatura de Nueva Jersey provee para la asignación de su personal partidario seleccionado por los líderes Republicanos y Demócratas en la Casa y el Senado para que provean servicios que reflejen los intereses y prioridades de cada partido.

<sup>10</sup> Koeppe, A.C. (March 1998) *Editorial – Higher Education-K-12 Collaboration: Critical to School Reform*. New Jersey Commission on Higher Education Website (<http://www.state.nj.us/highereducation/oped5.htm>)

<sup>11</sup> Association Of Independent Colleges And Universities In New Jersey, (September 2000) *The Report Of The Independent Colleges And Universities In New Jersey To The Governor And State Legislature*.

<sup>12</sup> New Jersey Commission On Higher Education, *Fiscal Year 2002 Budget Policy Statement*. (Trenton, NJ:2000)

- 
- <sup>13</sup> New Jersey Commission on Higher Education , *Budget Policy Statement For FY 1997* (Trenton, NJ:1995).
- <sup>14</sup> Peter Schmidt, “Restructuring Puts New Jersey Colleges In The Thick Of Budget Battle.” Washington, D.C.: *The Chronicle Of Higher Education*, Volume 43, Issue 37.
- <sup>15</sup> Association Of Independent Colleges And Universities In New Jersey, *The Report Of The Independent Colleges And Universities In New Jersey To The Governor And State Legislature* (Summit,NJ:2000).
- <sup>16</sup> La mayoría de esta seccion esta tomada del reporte de la Comision y del Consejo de Presidentes que unieron sus fuerzas para la planeacion de la Educacion Superior llamado: *Strategic Planning For Higher Education Capital Facilities*.(Trenton, NJ:Dec. 14,2001)
- <sup>17</sup> HESAA, *HESAA Grants Manual* (Trenton,NJ:2000)
- <sup>18</sup> New Jersey Commission on Higher Education and the New Jersey Presidents’ Council, *The Five-Year Assessment*. (Trenton,NJ:July 1999)
- <sup>19</sup> New Jersey Commission on Higher Education, (1999) *Status of Minorities in New Jersey Higher Education*.
- <sup>20</sup> New Jersey Commission on Higher Education, *Fifth Annual Systemwide Accountability Report* (Trenton,NJ:2001).
- <sup>21</sup> Centenary College, Drew University, Princeton Theological Seminary, Princeton University, St. Peter's College, Seton Hall University, and Stevens Institute of Technology fueron fundadas antes de 1887 y son consideradas como instituciones “a la carta” exentas del nuevo programa de revisión de procesos del Consejo de Presidentes.
- <sup>22</sup> New Jersey Commission On Higher Education, *Accountability in Higher Education: The Fourth Annual Systemwide Report*, undergraduate tuition, 1990-91 through 2000-01 (Trenton, NJ:Jan.2000).
- <sup>23</sup> New Jersey Commission on Higher Education, *Accountability in Higher Education: The Fourth Annual Systemwide Report*.
- <sup>24</sup> New Jersey Commission on Higher Education, *New Jersey’s renewable Resource: A Systemwide Accountability Report* (Trenton,NJ:1996)